

# Trabajo Final de Grado



## *Análisis de la competitividad turística de Benidorm*

Universidad de Alicante

Autora

*Zaira López Mínguez*

Tutorizado por

Dña. María Covadonga Ordoñez García

Facultad de Filosofía y Letras

**Grado en Turismo**

Curso 2020/2021

# ÍNDICE

## Resumen/Abstract

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Justificación.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Marco teórico .....</b>	<b>3</b>
3.1. Competitividad en destinos turísticos.....	5
3. 2. Modelos de competitividad turística.....	7
3.2.1 Modelo de competitividad turística de Porter .....	8
3.2.2 Modelo de competitividad turística de Crouch y Ritchie .....	12
3.2.3 Modelo de competitividad turística de Dwyer y Kim.....	16
3.2.4 Modelo de competitividad turística de Gooroochurn y Sugiyarto.....	19
<b>4. Objetivos de investigación .....</b>	<b>22</b>
4. 1. Propósito y pregunta de investigación.....	22
4. 2. Objetivos generales y específicos.....	22
<b>5. Metodología .....</b>	<b>23</b>
5. 1. Justificación del método.....	24
5. 2. Técnicas utilizadas.....	24
5. 3. Descripción de hipótesis.....	26
5. 4. Cronograma.....	27
<b>6. Benidorm. Caracterización del destino .....</b>	<b>28</b>
<b>7. Análisis de competitividad turística.....</b>	<b>38</b>
7. 1. Principales destinos competidores .....	38
7. 2. Posición competitiva.....	39
7. 3. Determinantes de la competitividad según Solytur .....	40
7. 4. Innovación.....	47
7. 5. Sostenibilidad ambiental.....	48
<b>8. Diagnóstico .....</b>	<b>50</b>
<b>9. Síntesis de entrevistas .....</b>	<b>55</b>
<b>10. Propuestas de mejora de competitividad turística en Benidorm .....</b>	<b>59</b>
<b>11. Conclusiones.....</b>	<b>67</b>

## Bibliografía y referencias electrónicas

## Anexos

## **Resumen**

La competitividad turística es un factor fundamental para conocer el estado y el posicionamiento de un destino frente a sus rivales competidores. En este caso, se trata de aplicar la terminología al destino turístico de Benidorm, el cual presenta una gran dependencia del turismo en su desarrollo territorial. Esto provoca cierta fragilidad en el destino, al igual que en otros en los que el turismo es el motor económico esencial, sobre todo, teniendo en cuenta la paralización global actual a raíz de la pandemia COVID-19 y su fuerte afectación al sector turístico en particular. Por ello, los destinos turísticos necesitan una rápida y ágil adaptación a los nuevos escenarios que se plantean, intentando anticiparse y afrontando nuevos retos en búsqueda de nuevas oportunidades. Este escenario es el que se plantea para Benidorm, por lo que se realiza un análisis de la competitividad turística atendiendo a las diferentes variables competitivas que coexisten en el destino. Finalmente, se proponen una serie de actuaciones que pueden facilitar la rápida adaptación ante escenarios cambiantes y mejorar su competitividad turística para alcanzar la excelencia siendo pioneros a nivel global en materia turística.

## ***Palabras clave***

*Competitividad turística, Benidorm, determinantes competitivos, destino turístico, análisis de competitividad.*

## **Abstract**

Tourism competitiveness is a fundamental factor for understanding the state and positioning of a destination in relation to its rival competitors. In this case, it is a question of applying the terminology to the tourist destination of Benidorm, which is highly dependent on tourism in its territorial development. This causes a certain fragility in the destination, as in others where tourism is the essential economic engine, especially considering the current global paralysis as a result of the COVID-19 pandemic and its strong impact on the tourism sector in particular. For this reason, tourist destinations need to adapt quickly and swiftly to the new scenarios that arise, trying to anticipate and face new challenges in search of new opportunities. This scenario is the one which is proposed for Benidorm, so an analysis of tourism competitiveness is carried out, taking into account the different competitive variables which coexist in the destination. Finally, a series of actions are proposed that can facilitate rapid adaptation to changing scenarios and improve its tourism competitiveness in order to achieve excellence and be global pioneers in tourism.

## ***Keywords***

*Tourism competitiveness, Benidorm, competitive determinants, tourism destination, competitiveness analysis.*

## 1. Introducción

El presente proyecto “*Análisis de la competitividad turística de Benidorm*” ha sido realizado por la autora Zaira López Mínguez, alumna del cuarto curso del Grado en Turismo de la Universidad de Alicante. Para su elaboración, se han tenido en cuenta todos los conceptos que le han sido impartidos en el grado y, con ello, los conocimientos adquiridos durante este periodo.

Esta es una motivación personal y profesional que llevará a la autora a la consecución del título de graduada en turismo. De cara al futuro, la autora se plantea continuar su formación en el sector turístico con el Máster en Dirección Hotelera, siendo este un gran reto para ella y una visión de cara a su futuro profesional en el sector hotelero.

Para llevar a cabo este trabajo, la autora cuenta con la ayuda de Dña. María Covadonga Ordoñez García, docente del departamento de Análisis Económico Aplicado con gran experiencia en la rama de economía aplicada y economía turística en la Universidad de Alicante.

Se pretende conocer la situación competitiva del municipio de Benidorm mediante un análisis de competitividad turística partiendo de la base de los modelos de competitividad de los autores más destacados en economía turística y considerando un monitor de competitividad elaborado por Exceltur, para posteriormente, plantear actuaciones que contribuyan a la mejora de la competitividad del destino y así lograr alcanzar sus objetivos de una manera sostenible y sostenida.

Este proyecto turístico, está compuesto por diez epígrafes principales. El primer apartado se basa en una presentación del proyecto, en el que se muestra la finalidad de este y los diferentes epígrafes por los que está compuesto. Posteriormente, se introduce un epígrafe en el que se realiza una justificación sobre la motivación que lleva a la alumna a realizar el presente proyecto.

El tercer punto se compone del marco teórico, constituido por dos apartados principales. Un primero en el que se realiza una introducción al concepto de competitividad, y con ello, su evolución hacia la competitividad en destinos turísticos y, un segundo, el cual se compone de 4 subapartados en los cuales se exponen los principales modelos planteados por autores para un análisis de la competitividad turística.

El cuarto epígrafe conforma los objetivos de la presente investigación quedando estos divididos en generales y específicos, los cuales, tras su consecución, asistirán a dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantean también en este apartado.

La metodología del proyecto queda expuesta en el quinto apartado, en el que se establece una justificación del método de investigación, así como las técnicas cualitativas y cuantitativas que se

emplean para llevar a cabo el proyecto. Este epígrafe finaliza con un cronograma en el que se observan las fases del trabajo llevadas a cabo representadas en el tiempo.

En el sexto epígrafe, la autora desarrolla una caracterización del municipio de Benidorm, en la que se describe el municipio en todos sus ámbitos exponiendo información acerca de la localización de Benidorm, población, modelo de planificación del territorio, oferta y demanda turística y otros aspectos clave del municipio. Tras este apartado, se procede a realizar el análisis de competitividad turística del municipio de Benidorm, el cual está compuesto por cinco subepígrafes en los que se analizan diferentes determinantes y variables que inciden de forma directa en la competitividad del destino.

Posteriormente, se realiza un diagnóstico de competitividad a modo sumario, con el objetivo de recoger los puntos fuertes, las amenazas, las oportunidades y las debilidades que presenta el municipio y, finalmente, se lleva a cabo el apartado 9 en el que se plasma una síntesis de las entrevistas realizadas. Estos dos apartados, facilitarán la elaboración del apartado número diez basado en el planteamiento de mejoras de competitividad turística en Benidorm y se concluye el proyecto con el undécimo apartado en el que se establece una conclusión de la investigación.

## **2. Justificación**

La autora considera apropiado y de gran interés y utilidad la realización de un proyecto de investigación turística acerca de la competitividad turística del municipio de Benidorm debido al peso de este como destino vacacional, como capital del turismo de sol y playa y como una de las ciudades turísticas más significativas de España.

Además, la inclinación por la realización de este proyecto viene dada por la importancia actual de la competitividad de destinos en el ámbito turístico tras el gran impacto que ha tenido la COVID-19 en ellos. Tras la total paralización del sector turístico en 2020, según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2021), la Comunidad Valenciana registra una caída del 73% de los visitantes extranjeros en 2020, siete millones menos que en 2019. Por otro lado, en Benidorm el número de turistas extranjeros desciende en 2020 un 82%, realizándose 8,6 millones de pernoctaciones menos que en 2019 y reduciéndose el gasto turístico en 2020, 1.263 millones de euros menos que en el año anterior (Cámara Alicante, 2021).

Estas, son unas cifras más que negativas que afectan a Benidorm, de forma que es momento de prestar atención a la competitividad turística para que cuando el sector vuelva a crecer, el destino esté preparado para hacer frente a nuevos retos. De este modo, se establece el interés por explorar

el campo de la competitividad en el destino, ante la ausencia de un análisis previo similar al que la autora plantea. Se pretende conocer la situación de partida de Benidorm para, seguidamente, analizar la situación de competitividad en la que se encuentra el destino y posteriormente plantear una serie de medidas de actuación.

### **3. Marco teórico**

A lo largo de la historia, el concepto de competitividad ha experimentado una evolución notable en el ámbito económico, pero siempre ha ocupado una posición significativa en el sector del turismo. Desde una visión histórica del concepto, se han realizado un gran número de estudios y análisis que reconceptualizan el término.

El concepto de competitividad es un concepto complejo, el cual surgió con la aparición de las primeras investigaciones realizadas por Michael Porter acerca de la ventaja y de las estrategias competitivas, pero como afirma Home (2016), para comprenderlo, primero hemos de conocer dos conceptos que van con él de la mano; competencia y ventaja comparativa. Cuando hablamos de competencia hacemos referencia a diferentes empresas que participan en un mercado ofreciendo bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio económico. Por otro lado, el concepto de ventaja comparativa se define según autores como Sánchez (2015), como la capacidad que tiene un ente económico para producir un bien haciendo uso de un menor número de recursos posibles, para conseguir abaratar costes.

Tras el surgimiento del concepto de competitividad en la década de los 80, este término se enfocó desde la perspectiva microeconómica, como un conjunto de diferentes habilidades y condiciones para conseguir llevar a cabo la competencia en el mercado (Muller, 1995). De esta forma, podemos observar que el concepto de competencia es el resultado de una buena gestión de las habilidades para adquirir competitividad, por lo tanto, ambos conceptos, competencia y competitividad, estarían fuertemente ligados.

La competitividad es clave a la hora de determinar la situación económica de una empresa. La finalidad de esta es contribuir a que una determinada empresa logre una posición privilegiada en la industria teniendo en cuenta los factores que rigen la competencia en el mercado. Además, la competitividad es fundamental a la hora de establecer qué actividades favorecen al rendimiento de la empresa, como una adecuada implementación, innovaciones o una cultura cohesiva (Porter, 1985).

Si bien, el concepto de competitividad es un concepto relativo que depende de varios agentes y que ha evolucionado con el paso del tiempo. Con la aparición de la globalización económica, se produjo una reconceptualización del término, teniéndose en cuenta elementos en su mayor parte tecnológicos. Como afirman Chavarría, Sepúlveda y Rojas (2002), con el surgimiento de diferentes factores innovadores, nuevos patrones de consumo y una mayor consciencia sobre la conservación de los recursos naturales, las ventajas comparativas han evolucionado hasta convertirse en ventajas competitivas, donde todos estos factores son vitales.

Una ventaja competitiva es cualquier peculiaridad o atributo que posee una empresa, país o persona que la hace diferente a las demás y la hace más competitiva, situándola en una posición excelente y superior para competir (Sevilla, 2016).

Michael Porter distingue tres principales tipos de ventaja competitiva que destacan en el ámbito económico:

a) Liderazgo en Costes

Ofrecer un producto o servicio que se genera con unos costes de producción inferiores a los de la competencia.

b) Diferenciación del Producto

Distinción de un producto o servicio por la incorporación de unos atributos respecto a otros, convirtiéndolo en un factor diferenciador para el turista en el momento de consumirse.

c) Segmentación del Mercado

Mercado dividido por diferentes tipos de clientes con distintas necesidades y características, a los que hay que dirigirse de manera desigual.

Tras la intensificación de la importancia de la ventaja competitiva, el concepto de competitividad se comienza a interpretar de diferentes modos según el tipo de actividad al que se hace referencia y el lugar donde es utilizado. Ahora bien, la dificultad para establecer una definición de este término viene dada desde la perspectiva macroeconómica, en el momento en que se intenta definir la competitividad en este punto a niveles más amplios, donde existen diferentes visiones para establecer una definición del concepto de competitividad enfocado más a nivel global, es decir, a nivel país o a nivel destino.

### **3.1. Competitividad en destinos turísticos**

Antes de entrar en materia, debemos hacer hincapié y comprender la definición del concepto de destino turístico. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2021), un destino turístico es un conjunto de diferentes productos y servicios que se encuentran organizados en un espacio físico en el que un visitante puede realizar diferentes actividades y disfrutar de experiencias, además de realizar pernoctación. En los destinos turísticos interactúan e influyen diferentes agentes y generalmente están representados por una imagen de marca y diversos factores que pueden contribuir a generar competitividad en el mercado.

Desde finales de la década de los 80 y principios de los 90 se produjo un aumento de los desplazamientos de los turistas a los diferentes lugares y con ello, surge la necesidad en los destinos de conseguir avanzar y mejorar en aspectos como la tecnología o la comprensión y satisfacción de las nuevas necesidades que surgen en los turistas, con el objetivo de pasar de ser un simple destino a un destino turístico. Estas facilidades a la hora de trasladarse han favorecido a los destinos, y quizás, han sido causadas por la mejora de los transportes y la evolución de la tecnología, que han ayudado a que cualquier destino esté al alcance del turista. Por ello, los destinos con el paso de los años han evolucionado y han despertado un interés por dejar atrás ese turismo clásico y convertirse en un destino que destaque por encima de los demás, en un destino que atraiga realmente al turista y que le ofrezca algo más allá de una experiencia, es decir, que el turista se sienta identificado con el destino, repita su visita y reproduzca una buena imagen de cara a recibir nuevos turistas potenciales.

Si bien, aunque el aumento del flujo de turistas en un destino sea positivo para este, es conveniente tener presente y realizar una buena gestión y planificación turística para de este modo conseguir que un destino turístico sea competitivo y lograr y mantener el bienestar de la población local y de los turistas que lo visitan.

A partir de este cambio, la competitividad es esencial para que un destino se convierta en destino turístico ya que esta, es el eje principal y un factor determinante que hace que un destino sea la elección del turista por encima de cualquier otro. Pues, como afirman Pulido y Cárdenas (2013), en este siglo XXI la competitividad puede ser un aspecto clave para asegurar tanto a medio como a largo plazo el éxito económico y social de un destino.

Por otro lado, Pulido y Cárdenas (2013), establecen que la competitividad en un destino turístico actúa en base a diferentes aspectos, es decir, no puede medirse basándose en una única variable, al igual que no se puede comparar con la de otro destino cualquiera, porque son un gran número



de factores los que influyen sobre el grado de competitividad de estos (variedad y calidad de la oferta turística, infraestructuras, sostenibilidad, recursos, capacidad innovadora, etc.).

Por lo tanto, se puede afirmar que la competitividad turística es un concepto multidimensional y que un destino turístico puede no ser competitivo en su conjunto, pero estar formado por distintas empresas, sectores o actividades que en singular sí lo sean y conviertan al destino en un destino turístico competitivo, y esto en algunos casos, es lo que se conoce como clúster turístico.

Se define clúster turístico, como una agrupación de empresas, asociaciones e instituciones que se encuentran situadas en un mismo territorio con unos objetivos en común. Esta agrupación de empresas, coopiten entre sí, es decir, en el ámbito local compiten y a la vez cooperan para poder conseguir competitividad a nivel global.

Ahora bien, tras conocer la importancia de la competitividad para que un destino se defina como turístico, es conveniente conocer las diferentes definiciones planteadas sobre el concepto de «Competitividad en un destino turístico».

*La competitividad de un destino turístico es la capacidad del destino de utilizar sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de manera eficiente para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad, innovadores, éticos y atractivos, con miras a contribuir a un crecimiento sostenible dentro de su proyecto global y sus objetivos estratégicos, incrementar el valor añadido del sector turístico, mejorar y diversificar sus componentes comerciales y optimizar su atractivo y los beneficios que reporta a los visitantes y a la comunidad local con una perspectiva de sostenibilidad. (OMT, 2021).*

Mientras que la OMT define el término teniendo en cuenta todos los factores que lo engloban, autores como Hassan (2000) definen la competitividad de un destino turístico como la capacidad que tiene este de integrar productos que aporten un valor añadido a la vez que mantienen la posición en el mercado en comparación con la competencia, basándose su definición en términos más económicos sin tener tanto en cuenta los factores sociales y ambientales.

Analizando estas dos definiciones se puede afirmar que el término ha evolucionado pasando de ser un término que tenía solo en cuenta lo económico a convertirse en un concepto que tiene en cuenta las tres vertientes principales que hacen que un destino sea competitivo, las vertientes

social, económica y ambiental. Con ello surge una aproximación a un factor que hoy en día está fuertemente ligado al turismo, la sostenibilidad.

Autores como Orellana (2020) definen la sostenibilidad como la cantidad de recursos que consiguen satisfacer las necesidades que surgen en la actualidad sin poner en riesgo las necesidades futuras y, a su vez, siempre teniendo en cuenta las tres vertientes; social, económica y medioambiental.

Trabajar conjuntamente a través de la equidad estas tres vertientes, sociocultural, económica y medioambiental es clave para mejorar la sostenibilidad de un destino turístico mediante la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (**Anexo 1**), una iniciativa lanzada como nueva forma de concienciación y sensibilización ante la situación deficiente y negativa que los destinos y el planeta en general sufren hoy en día (Verdú, 2020).

Así pues, si un destino quiere aumentar su competitividad, deberá tener en cuenta la sostenibilidad a la hora de llevar a cabo acciones en el desarrollo turístico, considerando las tres vertientes, y de esta forma se acabará convirtiendo en el medio y largo plazo en un destino turístico más competitivo (Pulido y Cárdenas, 2013).

### **3. 2. Modelos de competitividad turística**

Existen, desde los años 90, varios modelos de competitividad turística que están basados en el análisis y la medición de la competitividad de un destino turístico. En este epígrafe se encuentran clasificados los modelos más relevantes y conocidos, basados en el análisis de indicadores, como son: el modelo del diamante de Michael Porter, el modelo Calgary de Crouch y Ritchie, el modelo de Dwyer y Kim y el modelo de Gooroochurn y Gugiyarto.

Estos modelos, realizan un análisis de indicadores desde una perspectiva totalmente cualitativa. Si bien, como señalan Pulido y Cárdenas (2013), un indicador no sólo debe medir las características de un sistema turístico, sino que, además, debe mostrar una posible evolución de mejora científicamente demostrable o al menos una opción de mantenimiento de estas en el sistema turístico.

Es por ello, que además de estos indicadores cualitativos, existe un instrumento que aborda un análisis cuantitativo de la competitividad a nivel país. El Monitor de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial, siendo este el referente de medición de competitividad a nivel mundial. Este está basado en el análisis de 14 pilares de competitividad (**Anexo 2**) de cada país y publica

de forma anual un monitor de competitividad turística estableciendo un ranking de competitividad de 140 países, en el que hay que destacar que España se encuentra en la primera posición en el último ranking (**Anexo 3**) publicado en 2019.

Sin embargo, dejando a un lado este instrumento cuantitativo, en el presente proyecto se estudiará la competitividad a nivel destino turístico y la autora se centrará en analizar los modelos de competitividad turística que realizan un análisis desde una perspectiva más cualitativa.

### **3.2.1 Modelo de competitividad turística de Porter**

Michael Porter es catedrático en la escuela de negocios de *Harvard Business School* y es conocido como uno de los mejores economistas de la historia mundial, con sus aportaciones en estrategia competitiva y competitividad global. Con más de dieciocho libros y 125 artículos relacionados con la competitividad, nos aporta un modelo para medir la competitividad turística de un destino turístico (Grupo BCC, 2020).

Las empresas, los destinos y las naciones obtienen ventajas competitivas innovando, y mantienen esas ventajas competitivas si consiguen adaptarse al cambio y mejorar de forma continua, ya que estos dos aspectos están interrelacionados. Pero como afirma Michael Porter (1990) en su libro «*La ventaja competitiva de las naciones*», casi todas las ventajas competitivas pueden ser imitadas y tarde o temprano la competencia puede conseguir la ventaja competitiva que posees a no ser que la mejora e innovación de la empresa, destino o nación sea incesante.

Tras esta afirmación del autor, sigue Porter (1990) cuestionándose la razón por la que ciertas empresas en ciertas naciones pueden innovar continuamente y por qué buscan ventajas competitivas mejoradas de manera constante. Asimismo, también se cuestiona cómo pueden adaptarse estas empresas al cambio y a la innovación que se produce continuamente y que con tanta frecuencia ayuda a alcanzar el éxito.

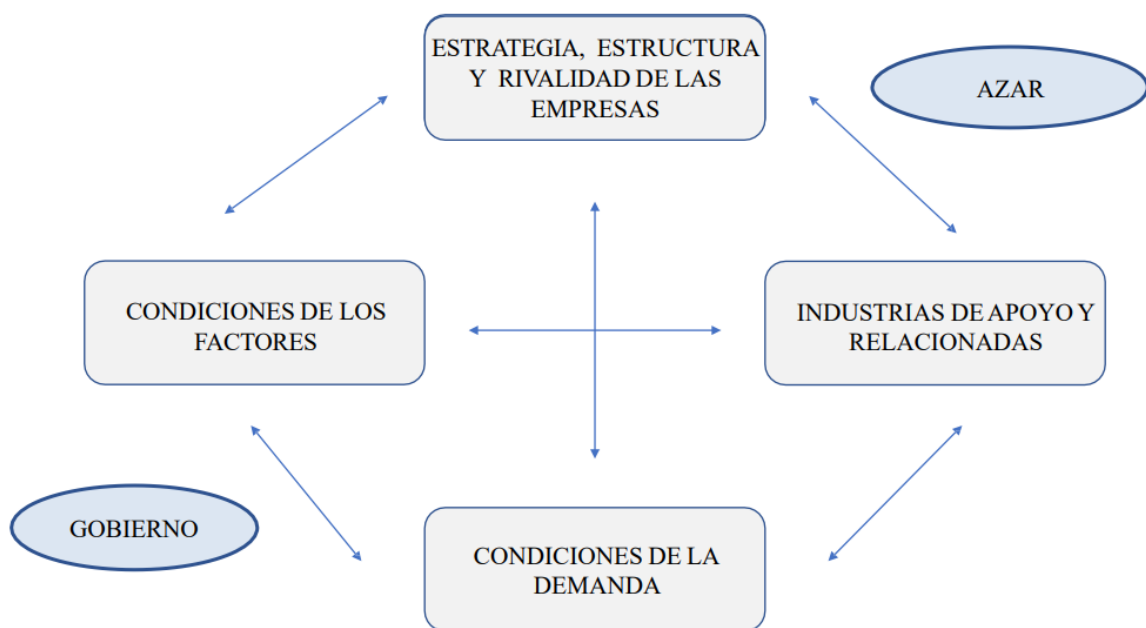
La respuesta a estas tres preguntas reside en el modelo de competitividad turística que él mismo establece: el diamante. Este modelo ayuda a entender la posición comparativa de una nación (destino o región) en la competencia global. En primer lugar, expone que un crecimiento sostenido no se podrá construir fácilmente sobre la base de unos factores básicos heredados. Además, considera que las condiciones que determinan la competitividad de un destino turístico se pueden encontrar concentradas en una zona determinada que está conformada por un clúster turístico, definido anteriormente como un grupo de empresas que cooperan. Por ello, el autor expone un modelo de análisis de la competitividad turística delimitado a los clústeres turísticos, bajo el

planteamiento de que un aumento de la competitividad de un clúster de empresas se verá reflejado en un aumento de la competitividad global de un destino turístico (Porter, 1990).

Así pues, como sostienen Baños y Jiménez (2012), aquí es dónde se puede ver la importancia de un clúster turístico usado para analizar la competitividad a nivel región, municipio o destino turístico y, a su vez, interpretado como instrumento para plantear diferentes estrategias de actuación.

Ahora bien, el presente modelo de competitividad turística del diamante de Porter está formado por cuatro elementos o factores claves ligados en y entre las diferentes empresas que conforman estos clústeres. Estos atributos son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas e industrias de apoyo y relacionadas. Asimismo, estos factores se pueden promover desde el gobierno, y el azar también puede influir en ellos (Porter, 1990).

**Figura 1: Diamante de Porter**



Fuente: *Elaboración propia a partir de Porter (1990)*

Estos cuatro principales determinantes que conforman el diamante, los cuales establecen el ambiente en el que nace una empresa y aprende a competir y los dos ‘subdeterminantes’, quedan explicados a continuación.

#### **a) Condiciones de los Factores**

Como señala Porter (1990), los factores básicos como una fuente local de materias primas o las reservas de mano de obra, no son realmente una ventaja en industrias intensivas en conocimiento ya que las empresas pueden sustituirlos por la tecnología o acceder a ellos mediante una estrategia global. Los factores de producción realmente importantes son aquellos que están especializados y que implican una inversión sostenida y cuantiosa.

El simple hecho de contar con un factor con una formación avanzada no te garantiza poseer una buena ventaja competitiva respecto de la competencia moderna. Para poder constituir una ventaja competitiva, los factores deben estar altamente especializados y cualificados en necesidades específicas. Es por esto que solamente destacan aquellos destinos que logran crear y mantener en el tiempo este tipo de factores especializados. Por otro lado, una oportunidad para crear una ventaja competitiva diferenciada podría ser la transformación de una desventaja en uno de los elementos, es decir, aprovechar circunstancias favorables que tengan lugar en otras partes del diamante, para generar una ventaja en este elemento que se encuentra más afectado (Porter, 1990).

Por lo tanto, queda establecido que los factores que no son clave o los factores de uso general, los puede obtener cualquier empresa, entonces no ayudan a generar una ventaja competitiva a nivel empresa y no se llegaría a alcanzar una ventaja competitiva a nivel destino turístico. Los factores especializados, los que son más difíciles de conseguir, necesitan de una fuerte inversión, pero a su vez son muy complicados de imitar y estos son los que ayudarían a conseguir generar ventajas competitivas inigualables en los clústeres turísticos y finalmente ayudar a que un destino turístico aumente su competitividad.

En este sentido, es clave la especialización del capital humano de las diferentes empresas que conformen el clúster turístico, ya que este ocupa un lugar fundamental en el sector turístico de cara al servicio del cliente y lograría alcanzar las ventajas competitivas necesarias. Así mismo, los diferentes recursos naturales y culturales de un destino turístico serían también ventajas competitivas inimitables, pues no pueden ser asimilados por la competencia.

#### **b) Condiciones de la Demanda**

Para constituir ventajas competitivas, este es otro de los elementos claves del diamante, pues, establece Porter (1990:11), *“Las condiciones de la demanda local ayudan a construir*

*ventaja competitiva cuando un segmento industrial específico es más grande o más visible en el mercado doméstico que en los mercados extranjeros.”* ya que, en un clúster turístico, será de mayor importancia aquel segmento de demanda que sea mayor y se dará menos prioridad a los menores segmentos.

Si bien, los grandes segmentos de demanda son importantes para los clústeres turísticos, pero lo verdaderamente importante para conseguir generar una ventaja competitiva son aquellos segmentos que sean altamente exigentes y que presionan a las empresas para innovar de una forma más rápida, así conseguirán generar ventajas competitivas sofisticadas (Porter, 1990).

Así pues, una clientela de gran exigencia estimulará el perfeccionamiento de las acciones que realicen las empresas del clúster turístico, tanto la elaboración de diferentes productos como la prestación de diversos servicios. Conforme aumente el nivel de exigencia de los segmentos de demanda, el clúster deberá incrementar su calidad a la hora de prestar los servicios, ayudándose del capital humano y material que posee, para de esta forma innovar continuamente y alcanzar o mejorar una ventaja competitiva.

#### **c) Industrias de Apoyo y Relacionadas**

Este es el tercer determinante que ayuda a la generación de ventajas competitivas en un destino turístico. Está basado principalmente en la necesaria existencia de empresas de apoyo cercanas al clúster turístico de un destino, pues los proveedores y clientes finales que se encuentran localizados de forma cercana unos de otros pueden comunicarse de manera más eficiente y rápida, intercambiando ideas e innovación.

Además, las empresas estando localizadas de manera próxima a sus proveedores, pueden influenciar los esfuerzos de estos y hacer que mejoren, así como dejarse actuar como sitios de prueba para que los proveedores realicen labores de innovación y desarrollo para conseguir resultados de manera más rápida (Porter, 1990).

#### **d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

El nivel de competencia entre las diferentes empresas y la relación que tienen con el entorno es de vital importancia para poder entender la gestión y organización de las empresas competidoras en un clúster turístico.

Es por ello que Porter (1990), hace referencia a dos aspectos que inciden en la competitividad de los destinos turísticos: el «efecto empresa», el cual mide la competitividad de una empresa en singular, y el «efecto industria», que mide el grado de esta a nivel global en la industria.

Afirma así el autor, que una fuerte rivalidad entre las empresas turísticas provoca un aumento de la competitividad, generando ventajas competitivas.

#### **e) El Gobierno y el Azar**

El papel del gobierno es clave como ayuda a las empresas para generar ventajas competitivas. Este, debe apoyar y empujar a las empresas a mejorar, pues como expone Porter (1985), el gobierno no puede crear sectores competitivos, sólo puede hacer que las empresas pasen a tener un mayor nivel de actuación competitiva.

Por último, siempre hay que tener en cuenta el factor de casualidad o azar, pues en este diamante de Porter, el buen funcionamiento de un determinante depende de los demás y el entorno externo puede afectar en cualquier momento a uno de los atributos y hacer que los demás se vean perjudicados. Esta casualidad no es controlada ni por las empresas que conforman un clúster en un destino turístico ni por el gobierno, por lo tanto, es de vital importancia estar preparado para cualquier cambio que pueda afectar a la estructura del diamante en su conjunto y paliar las consecuencias que afecten a este.

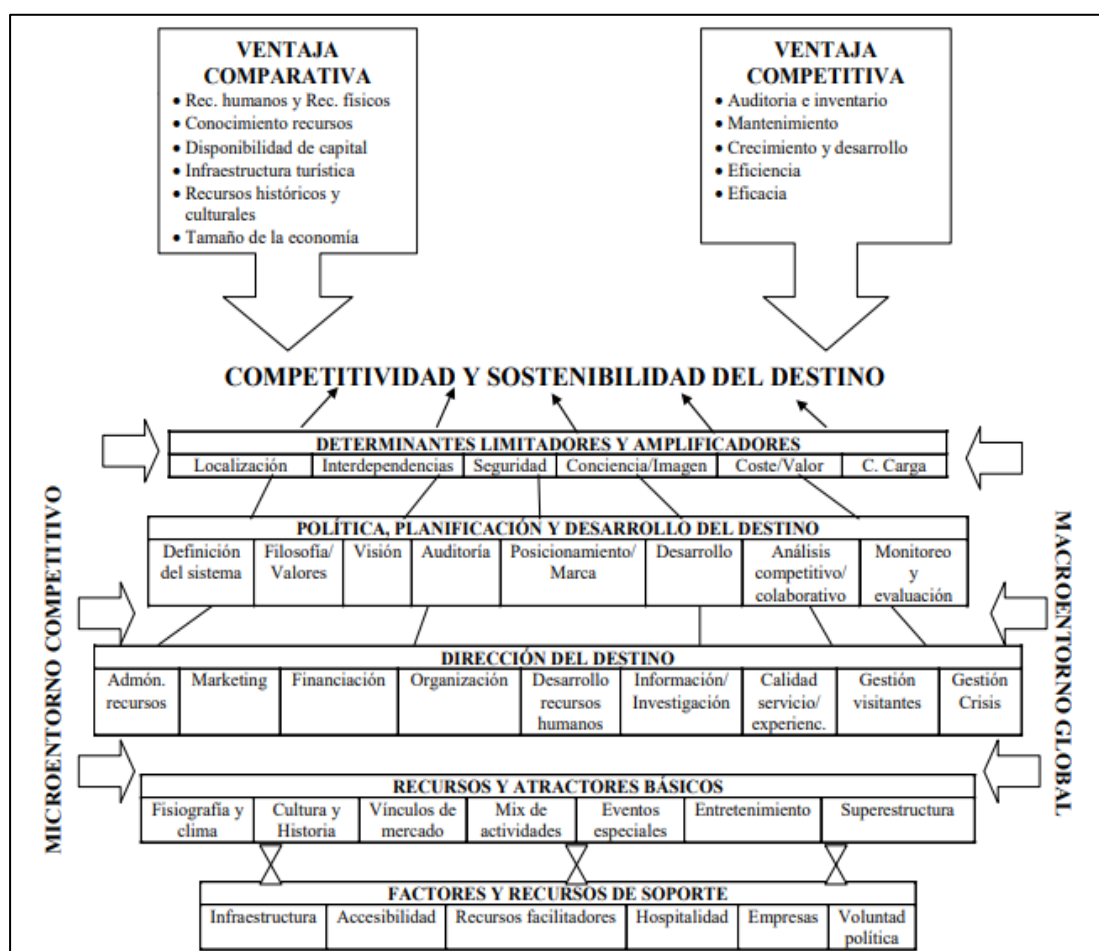
### **3.2.2 Modelo de competitividad turística de Crouch y Ritchie**

Otro de los modelos de carácter cualitativo que son utilizados para medir la competitividad de un destino turístico, es el modelo de Crouch y Ritchie. Este, es una de las primeras aportaciones a la competitividad de destinos turísticos y es uno de los modelos más completos para el análisis de esta.

Este modelo conceptual, al que los autores llaman «modelo de Calgary», expone que el éxito competitivo de un destino turístico reside en aquel destino que incrementa su competitividad y a la vez mejora la calidad de vida de la población local. Además, los autores aseguran que, si se quiere conocer en profundidad la competitividad de los destinos turísticos, hay que tener en cuenta tanto los factores básicos de la ventaja comparativa como los elementos más complejos de la ventaja competitiva (Crouch y Ritchie, 1999).

Este, es un modelo algo más complejo que el expuesto anteriormente por Michael Porter. Está definido por ventajas comparativas y competitivas y tienen una mayor profundidad de análisis. Además, este modelo tiene en cuenta tanto el entorno competitivo micro (compuesto por organismos profesionales de la industria del turismo, aquellos que influyen más de cerca en un destino turístico) como el entorno competitivo macro (aspectos que afectan al destino turístico de forma más global, ligados a cambios en la demanda o en el entorno a los que un destino debe adaptarse) (Crouch y Ritchie, 1999).

**Figura 2: Modelo de Competitividad de Galgary – Crouch y Ritchie (1999)**



Fuente: Ritchie y Crouch, (2003:63)

Como desarrollan Pulido y Cárdenas (2013:213), estamos ante un modelo explicativo y abstracto compuesto por 6 principales dimensiones: “*el entorno competitivo, el entorno global, los factores y recursos principales, los factores y recursos complementarios, los determinantes locales y la gestión del destino*” y por los dos entornos (micro y macro), explicados todos estos determinantes a continuación.



**a) Entorno Competitivo (Micro)**

Este entorno hace referencia a la dimensión microeconómica en la que compiten los destinos. Está compuesto por todos aquellos elementos a los que un destino turístico debe adaptarse para poder competir, estos elementos son esenciales, como los proveedores, agencias de viajes minoristas, mercados turísticos, destinos que son competencia, el público o los grupos de interés de un destino (Crouch y Ritchie, 1999).

**b) Entorno Global (Macro)**

*En los últimos años, algunas de las fuerzas más significativas están relacionadas con la creciente preocupación por el medio ambiente, la reestructuración económica que se está produciendo en todo el mundo, los cambios demográficos en el mercado, la interfaz cada vez más compleja entre la tecnología y los recursos humanos, la aparición de la diversidad cultural en un mundo homogéneo y la expansión global de la democracia.* (Crouch y Ritchie, 1999:146).

Como afirman Pulido y Cárdenas (2013), estas son fuerzas macroeconómicas que afectan de forma directa a un destino turístico beneficiando o perjudicando y que por tanto hay que tener muy en cuenta ya que indican en la competitividad de este. Estos factores, tanto los microeconómicos como los macroeconómicos, empujan al destino a innovar de forma continua y hay que tener en cuenta que ambos entornos están en constante cambio y es necesario vigilar las modificaciones que tengan lugar para poder llevar a cabo una buena gestión en los destinos turísticos y conseguir de esta forma, que sean más competitivos.

**c) Factores y Recursos Principales**

Estos factores son el núcleo principal del modelo Calgary y constituyen los elementos esenciales que convierten en atractivo a un destino turístico de cara al exterior. Estos determinantes son decisivos a la hora de generar competitividad en el destino y conseguir atraer al turista.

Crouch y Ritchie (1999), dividen estos recursos principales en seis categorías:

- ❖ *Fisiografía* – constituye tanto el atractivo visual, como los recursos naturales o los aspectos climáticos de un destino turístico, que ayudan a la atracción del turista.
- ❖ *Cultura e Historia* – la herencia adquirida por el destino turístico (recursos culturales del destino).

- ❖ *Alianzas del Mercado* – relaciones entre las empresas del propio destino y de estas con la población residente.
- ❖ *Actividades* – oferta turística de servicios y productos de cara al turista.
- ❖ *Eventos especiales* – actividades específicas más adaptadas que crean un gran interés de cara a la atracción del turista y para la población local (eventos culturales, deportivos, exposiciones mundiales o reuniones destacadas).
- ❖ *Superestructura Turística* – conjunto de productos y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad turística (alojamiento, restaurantes, transporte, recursos de atracción, etc.)

#### **d) Factores y Recursos Complementarios**

Conforman la base para que un destino turístico sea fuerte. Ofrecen facilidades para que una empresa se establezca en un destino determinado y para que el mismo sea la elección del turista por encima de los demás. Están compuestos por infraestructuras (redes de comunicación y electricidad, calidad de los servicios), transportes (redes y variedad de transportes accesibles), restaurantes, alojamiento, accesibilidad (pasaportes y visados de entrada, conexiones entre destinos aéreas, marítimas y terrestres, redes de carretera, acceso a recursos turísticos, playas y montañas, etc.) y otros servicios principales (Pulido y Cárdenas, 2013).

#### **e) Gestión del Destino**

La gestión del destino está basada en cinco principales factores que son determinantes a la hora de gestionar un destino. En primer lugar, el papel del marketing enfocado a la comercialización de un destino es muy importante para conseguir atraer a los clientes que se desean y potenciar el atractivo de los recursos principales. Si bien, es importante prestar una cuidadosa atención a las diferentes políticas de precios que se establecen y a los canales de distribución que más interesan (Crouch y Ritchie, 1999).

Por otro lado, atender a las dimensiones del servicio y la información en un destino es fundamental para la correcta gestión de este. La importancia de la prestación de un buen servicio es esencial y para ello, es necesario poseer una correcta información que ayude a conocer las necesidades de los clientes y los diferentes cambios en los gustos para poder adaptarse (Crouch y Ritchie, 1999).

Finalmente, los dos determinantes finales son la estructura organizativa y la gestión de recursos. El primero ha evolucionado con el paso de los años, de forma que en una

*Destination Marketing Organization* (DMO), siendo este un ente solo de promoción, la ‘M’ ha pasado de representar una función de marketing, a basarse en una gestión turística en general (*Management*), pues se considera que es necesario garantizar el bienestar de todos los aspectos del destino y no centrarse únicamente en su promoción turística y de esta forma se aumentará la competitividad. El segundo está basado en el especial cuidado de los recursos que conforman e identifican el destino, protegiéndolos de los posibles daños que pueda causar el turismo (Crouch y Ritchie, 1999).

**f) *Determinantes Locales***

Son los determinantes que pueden estimular o restringir la demanda de un destino turístico hasta el punto de establecer un límite de demanda turística real. Son determinantes locales la localización geográfica, la seguridad del destino o los costes de este (Pulido y Cárdenas, 2013).

Tras un ímprobo análisis del modelo Calgary de competitividad turística de Crouch y Ritchie, se puede afirmar que los diferentes determinantes que componen este modelo son más independientes que los correspondientes al modelo de Michael Porter. En el presente modelo de competitividad, el hecho de que un factor se vea perjudicado no implica una afectación negativa a los demás, al contrario que en el modelo del diamante de Porter.

Además, como exponen Diéguez, Gueimonde, Sinde y Blanco (2011), los elementos claves en este modelo, son los recursos principales y los recursos de apoyo acompañados de una buena gestión del destino para lograr una ventaja competitiva sostenible.

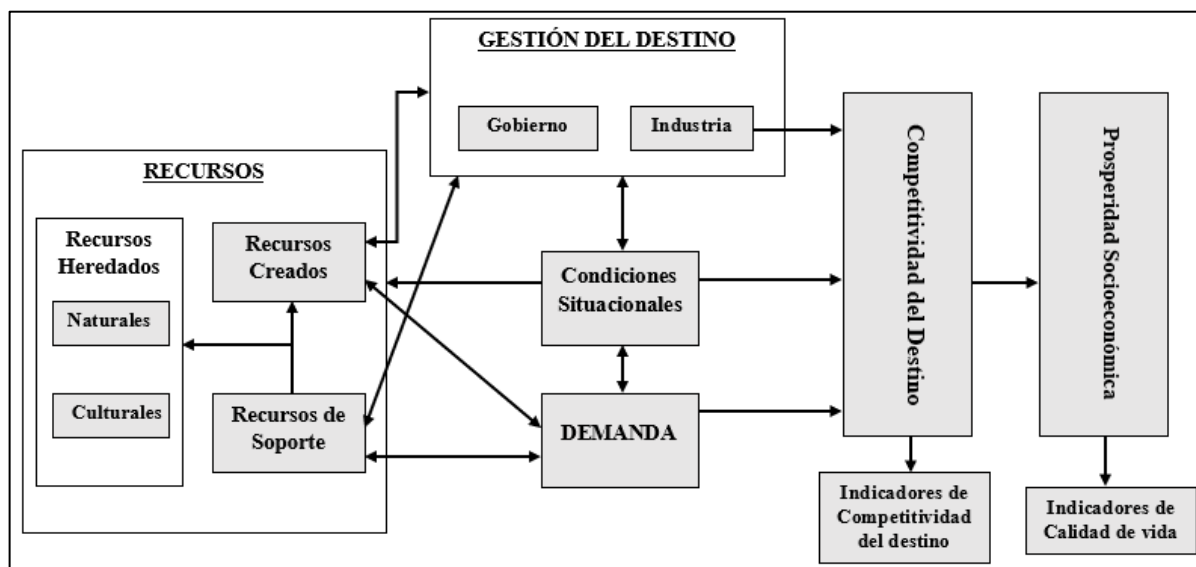
El modelo, no es sólo basado en la competitividad económica, sino que a largo plazo tiene en cuenta la gestión de recursos socioculturales y ecológicos, por lo tanto, es un modelo de «competitividad sostenible» (Crouch y Ritchie, 1999).

### **3.2.3 Modelo de competitividad turística de Dwyer y Kim**

Este modelo, surge con el objetivo de mejorar el modelo de competitividad turística Calgary, expuesto anteriormente. Dwyer y Kim proponen un modelo integrado compuesto por cuatro dimensiones principales: recursos, gestión de destino turístico, condiciones situacionales y demanda. Este modelo, es similar al que presentan Crouch y Ritchie (1999), con la diferencia en el factor de la demanda, la cual es un factor determinante para adquirir competitividad en un destino turístico y, además, este modelo no tiene en cuenta la competitividad como un fin último

de la política turística sino como un medio para alcanzar la prosperidad económica a nivel regional o nacional (Pulido y Cárdenas, 2013).

**Figura 3: Modelo de Competitividad Turística de Dwyer y Kim**



Fuente: *Elaboración propia a partir de Dwyer y Kim (2003)*

El primer elemento que conforma el modelo de Dwyer y Kim (2003), son los recursos. Los autores establecen una triple división de los tipos de recursos: recursos heredados, recursos creados y recursos de soporte. Los primeros son los recursos que posee el destino y que hereda con sus antecedentes históricos y en ellos se encuentran tanto los recursos naturales (playas, montañas, paisajes, ríos, clima, etc) como los culturales y patrimoniales (monumentos, tradiciones, historia, folklore, etc). Los recursos creados son aquellos que se generan en el destino, como las infraestructuras, los eventos importantes o la oferta de los diferentes servicios. Por último, los recursos de soporte son similares a los que exponen Crouch y Ritchie en su modelo Calgary, los recursos a los que llaman complementarios (accesibilidad, calidad del servicio, alianzas del mercado, etc.).

Las condiciones situacionales son otro de los determinantes que componen el presente modelo, viéndose estas reflejadas en los determinantes locales que exponían Crouch y Ritchie en el modelo de Calgary. Estas condiciones están basadas principalmente en factores económicos, sociales, culturales, políticos, medioambientales, tecnológicos y gubernamentales que engloban la situación de un destino turístico e influyen a la hora de establecer decisiones tanto a nivel empresarial como a nivel destino (Dwyer y Kim, 2003).

El factor de la gestión del destino es similar al de los autores expuestos anteriormente. Si bien, Dwyer y Kim (2003), establecen una diferencia entre la gestión pública y la gestión privada de los destinos turísticos. Por un lado, la función de la gestión pública se basa en acciones que realiza la administración pública que tiene competencias con el destino en si (estrategias turísticas o planes de promoción) y, por otro lado, la gestión privada constituye funciones como la firma de acuerdos entre empresas o la constitución de clústeres turísticos (Pulido y Cárdenas, 2013).

Pero, sin duda, el elemento que diferencia el modelo integrado de Dywer y Kim del modelo conceptual de Crouch y Ritchie es la demanda, compuesta por tres elementos principales: conocimiento, percepción y preferencias.

La imagen proyectada de un destino turístico puede influir en las percepciones que el turista desarrolle sobre él y, por tanto, afectar a las visitas. Las visitas reales al destino dependerán de la correspondencia entre las preferencias de los turistas y la percepción de la oferta del destino. El producto de un destino debe fabricarse de forma que se ‘adapte’ a la constante evolución y cambio de las preferencias de los consumidores y solo así el destino turístico mejorará socioeconómicamente y mantendrá su competitividad (Dwyer y Kim, 2003).

Ahora bien, para entender este modelo de una forma global, es necesario comprender la función de las diferentes flechas que unen los diferentes factores. Primeramente, las flechas unidireccionales que unen los recursos heredados con los recursos creados indican que la existencia de los recursos creados sin los heredados es insuficiente para que las visitas de un destino aumenten y, por lo tanto, un destino no sería competitivo. En segundo lugar, las flechas bidireccionales indican que los elementos que están unidos mediante ellas se están retroalimentando. Por ello, las flechas que unen la gestión del destino con los recursos creados y complementarios representan la gestión que debe aplicarse a los diferentes destinos y, a su vez, las actividades realizadas tanto por las administraciones públicas como por las privadas son un factor condicionante a la hora de ofertar diferentes productos y servicios en el destino (Dwyer y Kim, 2003).

Este modelo integrado tiene en cuenta a la competitividad como un objetivo intermedio para alcanzar finalmente el bienestar de la población local del destino, pues la propia competitividad de un destino influye sobre su prosperidad socioeconómica (Pulido y Cárdenas, 2013).

Aunque autores como Garau (2006) establecen que es muy costoso y en algunas ocasiones imposible llevar a cabo un análisis de la competitividad a través de este modelo debido a la cantidad de datos necesarios a recoger a través de indicadores y encuestas, el modelo de Dwyer y

Kim (2003) no deja de ser un modelo sostenible como el anterior expuesto por Crouch y Ritchie (1999), pues ambos buscan el bienestar de la población local y del territorio en general con la integración de las vertientes económica, social y medioambiental y es obvio, que los conceptos de competitividad y sostenibilidad están fuertemente interrelacionados y que cada vez son más tenidos en cuenta de forma conjunta para asegurar un desarrollo de la competitividad en un destino turístico a largo plazo (Diéguez et al., 2011).

### 3.2.4 Modelo de competitividad turística de Gooroochurn y Sugiyarto

La importancia que ha despertado la necesidad de alcanzar el concepto de competitividad para los diferentes destinos turísticos a lo largo de los años produjo que en 2002 surgiese una iniciativa por parte del Consejo Mundial de Turismo y Viajes (WTTC), de la mano del Instituto de Investigación sobre Turismo y Viajes (TTRI), basada en el lanzamiento de un «Monitor de Competitividad de la Actividad Turística», compuesto por 23 indicadores agrupados en 8 grandes bloques, los cuales son muy similares a los ya elaborados anteriormente por el *World Economic Forum* en 1981. El objetivo de este monitor es analizar 200 países mediante estos indicadores medidos con índices que oscilan valores de entre 0 y 100, los cuales quedan mostrados en la siguiente figura (Bravo, 2004).

**Figura 4: Monitor del WTTC – Indicadores de Competitividad (2002)**

COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	EL FACTOR HUMANO	DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS	MEDIOAMBIENTE	DESARROLLO TECNOLÓGICO	RECURSOS HUMANOS	APERTURA TURÍSTICA	DESARROLLO SOCIAL
Precios de hoteles	Índice de participación turística	Índice de carreteras	Densidad de población	Terminales Internet	Índice de educación	Visados	Índice de desarrollo humano
PPP	Índice de impacto turístico	Instalaciones sanitarias	Emisiones de CO <sub>2</sub>	Líneas telefónicas fijas y móviles		Apertura turística	Periódicos
		instalaciones de agua potable	Ratificación de tratados internacionales	Exportaciones de alta tecnología		Apertura comercial	Ordenadores personales
						Tasas en comercio internacional	Televisores

Fuente: Bravo (2004:15)

Tras ser desarrollado este Monitor de competitividad, Gooroochurn y Sugiyarto (2005) sostienen que estos indicadores no deben de ser valorados del mismo modo, sino que a cada uno se le debe de asignar un peso según la incidencia que cada indicador tiene en los destinos turísticos. De este

modo de plantean un modelo de análisis de la competitividad basado en el monitor presentado anteriormente, mediante un indicador sintético de competitividad.

Para el cálculo y posterior aplicación de este indicador, explica Bravo (2004:16), lo siguiente:

*Primero, se normaliza cada uno de los 23 indicadores de competitividad seleccionados, utilizando la metodología adoptada por las Naciones Unidas en la valoración de los índices de desarrollo humano; segundo, se calcula un índice agregado para cada uno de los ocho grupos, que se obtiene como media aritmética de los índices normalizados; y, tercero, se elabora un indicador sintético de competitividad, obtenido como una media ponderada de cada uno de los ocho indicadores compuestos, donde los pesos se han obtenido utilizando técnicas de análisis factorial.*

Por lo tanto, los pesos o cifras que se otorgan a cada uno de los ocho grupos son: competitividad de precios (0,147), factor humano (0,033), desarrollo de infraestructuras (0,101), medioambiente (0,003), desarrollo tecnológico (0,220), recursos humanos (0,153), apertura turística (0,126) y desarrollo social (0,217) (Gooroochurn y Sugiyarto, 2005).

Posteriormente, los autores realizan un ranking de competitividad (**Anexo 4**) basado en los cinco países más competitivos y los cinco países menos competitivos en cada uno de los ocho grupos principales. En conclusión, tras aplicar su modelo de análisis de competitividad turística, destacan que los cinco países más competitivos son Estados Unidos, Suecia, Noruega, Finlandia y Australia, y los cinco países menos competitivos son Burkina Faso, Chad, Benín, Etiopía y Camboya (Gooroochurn y Sugiyarto, 2005).

Ahora bien, tras analizar este modelo de análisis de competitividad turística, este establece un peso a cada uno de los indicadores, algo subjetivo, proporcionando un 0,217 al indicador de desarrollo social y tan solo un 0,003 al medioambiente, un peso casi insignificante teniendo en cuenta la gran envergadura de este factor en este siglo XXI. Además, es evidente que la tecnología también ocupa una notable importancia en los destinos turísticos hoy en día y es por ello que quizás otorga el mayor peso de todos los indicadores con un 0,220, pero entiendo, que estos pesos asignados a los diferentes indicadores deberían estar adaptados a cada destino turístico al que se aplique y ser algo más equilibrados.

Después de haber estudiado con detalle los cuatro modelos de competitividad turística que más destacan, es relevante indicar que, tras ser contrastados, se observa que claramente existen notables diferencias entre ellos. El modelo de competitividad turística del diamante de Porter ofrece diferentes determinantes para analizar la competitividad de un destino, fácilmente observables, pero quizás algo complicados por el hecho de que en el momento en que un factor se ve perjudicado, los demás se verán a sí mismo afectados negativamente, por lo que habría que estar en un constante control de todas las variables que puedan afectar a cada uno de ellos y, además, está algo centrado en una perspectiva más estratégica y económica. Tras este modelo, aparece el modelo de competitividad turística de Crouch y Ritchie, uno de los modelos más completos que tiene en cuenta el entorno microeconómico y macroeconómico y que transforma sus indicadores en algo más independientes, por lo que, en este sentido, podría ser más útil y positivo que el anterior, de manera que, si uno de los factores se ve afectado, no perjudique al resto. Si bien, el modelo de competitividad de Dwyer y Kim, se puede considerar como una evolución del modelo de Crouch y Ritchie, un ‘modelo mejorado’ que además de tener en cuenta todo lo del anterior modelo, incluye el factor de la demanda, con el que ya contaba el modelo de Michael Porter, pero en este caso, la perspectiva desde la que se analiza este factor, basada en el conocimiento, la percepción y las preferencias de la demanda, puede permitir llevar a cabo un análisis de competitividad turística desde una perspectiva socioeconómica, prestando más importancia al bienestar de la población local y que, además, tiene en cuenta el concepto de sostenibilidad otorgando importancia a los recursos naturales de un destino turístico. Finalmente, el modelo de Gooroochurn y Sugiyarto introduce un nuevo indicador no conocido anteriormente, que analiza diferentes variables otorgándoles determinados valores, aunque como he comentado anteriormente es algo subjetivo a la hora de aplicarlo a un destino turístico determinado.

De modo que, es necesario concluir que para un completo análisis de la competitividad de un destino turístico sería imprescindible hacer una valoración en conjunto de todos los modelos de competitividad presentados anteriormente, pues todos ellos son completos pero presentan deficiencias que pueden ser complementadas con las aportaciones de los demás modelos y, a su vez, sería preciso introducir indicadores cuantificables asociados a valores de referencia, que nos permitan obtener una visión desde una perspectiva cuantitativa para una óptima y completa gestión de un destino turístico y de esta forma conseguir mantener o incrementar su competitividad a nivel global.



## **4. Objetivos de investigación**

En los siguientes apartados se expone tanto la finalidad del presente proyecto de investigación como los objetivos que se plantean para alcanzarla. Junto al propósito de investigación, se formulan las preguntas a las que se tratará de dar respuesta posteriormente para conseguir, de este modo, responderlas planteando una solución viable.

Para llegar a alcanzar el propósito de investigación, se plantearán una serie de objetivos tanto generales como específicos. La consecución de estos últimos permitirá a la autora lograr los objetivos generales y de este modo llegar a alcanzar el propósito del proyecto.

### **4. 1. Propósito y pregunta de investigación**

El propósito del presente proyecto de investigación turística se basa principalmente en aportar medidas de actuación o estrategias de mejora con el fin de aumentar la competitividad turística en el municipio de Benidorm. Para ello, se plantean dos preguntas primordiales para lograr darles respuesta y de esta forma, alcanzar este propósito.

- ❖ ¿Cuál es la competitividad turística en el municipio de Benidorm?
- ❖ ¿Cómo se podría mejorar esta situación competitiva?

Con la primera de ellas se pretende conocer la situación de partida de Benidorm y sus principales determinantes que hacen de este un municipio competitivo, para de esta forma poder dar respuesta a la segunda cuestión y plantear diferentes medidas de actuación.

Si bien, estas posibles medidas serán planteadas teniendo en cuenta como base la situación de partida de la competitividad turística del municipio y serán adoptadas por este considerando el grado de adaptación de estas al territorio. Además, a continuación, se establecerán los objetivos generales y específicos necesarios, que asistan a dar respuestas a ambas preguntas anteriormente planteadas.

### **4. 2. Objetivos generales y específicos**

Para lograr alcanzar el propósito anteriormente expuesto, es necesario plantear una serie de objetivos tanto generales como específicos que posteriormente serán interpretados.

En cuanto a los objetivos generales del presente proyecto turístico, se plantea un objetivo general y principal que asistirá a dar respuesta a las diferentes preguntas de investigación:

- Realización de un diagnóstico de competitividad para conocer las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que presenta el municipio de Benidorm y clasificando estas en ventajas comparativas y competitivas del destino.
- Poner en marcha estrategias de mejora de la competitividad del destino que permitan subsanar las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

De esta forma, tras llevar a cabo este diagnóstico, será posible alcanzar el propósito fundamentado en la aportación de medidas de actuación o estrategias de mejora de la competitividad del municipio.

Sin embargo, para lograr la ejecución de este objetivo general, es primordial conseguir previamente unos objetivos específicos que nos ayuden a conocer la situación competitiva de Benidorm para que posteriormente sea posible realizar el diagnóstico. Para ello, se plantean 6 objetivos específicos basados en el análisis de la competitividad turística del municipio y que quedan expuestos a continuación:

1. Posicionar competitivamente a Benidorm.
2. Analizar los determinantes de la competitividad del destino.
3. Analizar la demanda turística del municipio.
4. Conocer los principales destinos competidores de Benidorm.
5. Estudiar la innovación en el destino.
6. Estudiar el grado de sostenibilidad ambiental.

Se pretende tratar en detalle cada uno de los objetivos específicos para entender de esta forma la situación de competitividad del municipio, que lleve a la autora a la realización del objetivo general y, posteriormente, a la consecución del propósito de investigación turística planteado.

## **5. Metodología**

En este apartado la autora llevará a cabo el planteamiento del diseño metodológico de investigación del presente proyecto '*Análisis de la Competitividad Turística de Benidorm*'. El epígrafe se compone de cuatro apartados fundamentados en una clara correlación entre sí para poder alcanzar los objetivos de investigación planteados anteriormente.

En primer lugar, se justificará el método de la propia investigación, si se trata de un diseño cualitativo, cuantitativo o se ha llevado a cabo la triangulación metodológica. En segundo lugar, se pasará a exponer las técnicas que se han utilizado para el planteamiento metodológico y, posteriormente, se describirán las variables y se plantearán las posibles hipótesis a las que nos lleva la aplicación de este diseño metodológico en el presente proyecto de investigación. Por último, se establecerá un cronograma que represente las fases del proyecto abordadas en un espacio temporal determinado.

### **5. 1. Justificación del método**

El presente proyecto de investigación turística, en primer lugar, está basado en una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, pues se pretende conocer tanto la situación de partida del municipio de Benidorm, como la situación actual en la que se encuentra, para comprender de forma óptima el grado de competitividad del municipio y describir las particularidades de este. Además, esta es una investigación orientada a la acción debido a que, mediante el planteamiento de mejoras, se pretende cubrir las carencias competitivas que se hallen en el municipio.

En cuanto al método de investigación, el presente proyecto se lleva a cabo en gran medida mediante un enfoque cualitativo, a través de la recopilación de información por medio del uso de diferentes técnicas cualitativas que permiten dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Sin embargo, en menor medida, también se aplica un enfoque cuantitativo al proyecto de investigación con el análisis y recopilación de datos de diferentes fuentes estadísticas.

Por lo tanto, se confirma la aplicación de un enfoque basado en la triangulación metodológica, el cual mediante la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo ofrece un diseño metodológico más completo y permite el planteamiento de hipótesis más factibles, llegando así a unos resultados y conclusiones viables acerca de la mejora de la competitividad turística en Benidorm.

### **5. 2. Técnicas utilizadas**

Una vez planteada la justificación del método de investigación, se dispone a exponer las diferentes técnicas empleadas en cada enfoque, cuantitativo y cualitativo, a lo largo del presente proyecto de investigación.

### Técnicas cualitativas

- Revisión bibliográfica
- Observación directa
- Análisis de Competitividad Turística
- Entrevista

En primer lugar, en referencia a las técnicas cualitativas empleadas, ha sido fundamental llevar a cabo una *revisión bibliográfica* que asista a la recopilación de información para la elaboración del presente trabajo. Se han consultado diferentes artículos de investigación, trabajos y proyectos relacionados que han sido extraídos de portales académicos como *Google Scholar*, *Scopus* o el Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante (RUA). Además, también se han consultado revistas de investigación turística y se han cogido prestados diferentes libros de la Biblioteca de la Universidad de Alicante, pertenecientes a autores que son claves para abordar áreas relacionadas con esta investigación.

La *observación directa*, a pesar de ser una técnica cualitativa y cuantitativa dependiendo el caso, en esta ocasión ha sido otra de las técnicas que se han empleado de manera cualitativa en la investigación. Esta técnica se ha empleado en repetidas ocasiones en las que la autora visita el municipio de Benidorm para hacer una primera toma de contacto y, posteriormente, para conocer más a fondo y en primera persona el objeto estudio y así poder analizarlo de forma óptima mediante trabajo de campo.

Por otro lado, otra de las técnicas cualitativas empleadas en el presente proyecto es el *análisis de competitividad turística*, pues a través de él se analizan diferentes variables competitivas tomando como base el monitor de competitividad turística de destinos de sol y playa nacionales elaborado por Exceltur en marzo de 2021.

Finalmente, la *entrevista* se ha llevado a cabo en el presente proyecto como técnica cualitativa para conocer de primera mano la opinión de tres expertos en materia turística acerca de la competitividad en el municipio. Se han realizado tres entrevistas semiestructuradas, una entrevista a la Gerente de la Fundación de Turismo Visit Benidorm, Leire Bilbao, otra entrevista a Nuria Montes, la secretaria general de la Asociación Empresarial Hotelera y Turística de la Comunidad Valenciana (HOSBEC) y, una última entrevista a Tomás Mazón, sociólogo experto en el sector turístico en el destino de Benidorm. Las entrevistas se llevan a cabo de acuerdo con la ética profesional y siguiendo un cuestionario (**Anexo 5**) previamente elaborado y compuesto por ocho

preguntas abiertas que han permitido que los entrevistados puedan expresar su opinión de forma expedita.

### Técnicas cuantitativas

- Fuentes estadísticas

En referencia a las técnicas cuantitativas empleadas, se han tratado diferentes *fuentes estadísticas* para el análisis y recopilación de datos que permitan conocer y analizar la competitividad turística del municipio de Benidorm, así como contrastar los diferentes datos y complementar la información recopilada mediante técnicas cualitativas. Las principales fuentes estadísticas empleadas han sido el Instituto Nacional de Estadística (INE), el World Economic Forum, el Banco de Datos Municipal del portal de información Argos, y datos estadísticos extraídos de diferentes informes realizados por el Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana, el Ayuntamiento de Benidorm, la Fundación de Turismo de Benidorm (Visit Benidorm) y la Asociación Empresarial Hostelera de Benidorm, Costa Blanca y Comunidad Valenciana (HOSBEC).

## **5. 3. Descripción de hipótesis**

Las hipótesis planteadas en la presente investigación se establecen a partir de la previa conformación y comprensión del marco teórico y considerando los objetivos de investigación planteados. Además, se tiene en cuenta el posterior análisis de competitividad turística que se planteará, por lo que, de esta forma, quedan los epígrafes del proyecto claramente relacionados entre sí y, las hipótesis que dan respuesta a la pregunta de investigación '*¿Cuál es la competitividad turística en el municipio de Benidorm?*' quedan expuestas a continuación.

*Hipótesis 1* - Benidorm es un destino turístico altamente competitivo. No requiere de actuaciones necesarias para la mejora de la competitividad turística debido a que ya se han llevado a cabo las medidas pertinentes para hacer de este un municipio con una absoluta competitividad turística.

*Hipótesis 2* - Benidorm es un destino turístico altamente competitivo. Requiere de actuaciones que ayuden a mejorar la competitividad turística en diferentes ámbitos para hacer de este un municipio con una competitividad superior.

*Hipótesis 3* - Benidorm es un destino turístico masificado. El municipio no se considera competitivo debido al daño de la masificación turística. Son numerosos los cambios y medidas que tendrían que llevarse a cabo para que este se convirtiera en un destino turístico competitivo.

Las tres hipótesis son viables para dar respuesta a la pregunta de investigación acerca de la competitividad turística en el municipio de Benidorm. Sin embargo, la autora considera que la que más se identifica con la realidad actual tras el impacto de la COVID-19 en el destino, es la segunda hipótesis, encontrándose Benidorm actualmente en un nuevo escenario competitivo. Por lo que, se analizarán diferentes variables de competitividad que inciden en el destino turístico y se establecerán unos resultados que corroboren la hipótesis señalada, así como las actuaciones necesarias que den respuesta a la segunda pregunta de investigación ‘¿Cómo se podría mejorar esta situación competitiva?’.

#### 5. 4. Cronograma

Para una mejor comprensión de la realización de las diferentes partes del presente proyecto, a continuación, se expone un cronograma en el que se representa, por meses y, más en detalle por semanas, las diferentes secciones del proyecto realizadas en los seis meses de desempeño.

**Tabla 1: Cronograma**

Etapas del proyecto de investigación	2021																			
	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Planteamiento del índice de la investigación																				
2. Revisión Bibliográfica																				
3. Conformación del Marco Teórico																				
3. Diseño de Objetivos de investigación																				
4. Diseño de Metodología																				
5. Fuentes estadísticas (recogida de datos cuantitativos)																				
6. Caracterización del destino																				
7. Análisis competitivo																				
8. Diagnóstico de competitividad																				
9. Realización de Entrevistas personales																				
10. Propuestas de mejora de competitividad																				
11. Conclusiones																				

*Fuente: Elaboración propia*

## 6. Benidorm. Caracterización del destino

El municipio de Benidorm se encuentra situado en la Comunidad Valenciana, al noroeste de la provincia de Alicante (**Anexo 6**). Es un destino costero localizado en las inmediaciones más próximas al mar mediterráneo y, además, pertenece a la comarca de la Marina Baja junto a otros diecisiete municipios, de los cuales son limítrofes Alfaz del Pi al este, La Nucía y Polop de la Marina al noreste, Benimantell al norte y Finestrat al oeste.

El acceso al municipio se puede realizar fácilmente por varias carreteras (**Anexo 7**), en concreto mediante la N-332, la CV-70, o a través de la autopista AP-7. Benidorm no cuenta con un aeropuerto propio, pero se encuentra a escasa distancia del aeropuerto de El Altet (Alicante-Elche), a tan solo 60 km y 40 minutos aproximadamente, lo que facilita el traslado a este con facilidades de desplazamiento para los turistas y para la población residente en general.

En referencia a transporte público, el municipio de Benidorm cuenta con una estación de autobuses y con un servicio de autobús llevado a cabo por la empresa Llorente Bus, la cual ofrece 29 líneas para el transporte por el municipio y cercanías, de las cuales 4 de ellas son turísticas. Por otro lado, también cuenta con otro servicio de autobús que ofrece 31 líneas nacionales y 17 líneas internacionales que suelen tener parada en la estación de autobuses (Alba, 2017).

Además, Benidorm, también cuenta con conexión a la Provincia de Alicante mediante una línea de autobús desde la estación de autobuses y a través del TRAM Metropolitano de Alicante, pues la capital provincial tan solo se encuentra a 45 km.

En cuanto al clima, Benidorm cuenta con unas condiciones climáticas privilegiadas, con un clima cálido y árido mediterráneo costero caracterizado por unas temperaturas medias anuales de 18°, siendo junio, julio y agosto los meses más calurosos del año y diciembre y enero los más fríos (Weather Spark, 2020). Además, el municipio está rodeado por montañas que lo protegen de los fuertes vientos que pudiesen perjudicar su extraordinaria climatología.

En lo que respecta a la población, el municipio de Benidorm está compuesto en 2020 por 70.450 habitantes, 1.729 habitantes más que en el año 2019 según el portal de información Argos (2020). De la población total del municipio, segmentando por edades, un 51,98% está compuesto por población de mediana edad (30-64 años), mientras que el resto se distribuye en un 20,46% en la población anciana (+64 años), un 14,34% en la población de 16 a 29 años y un 13,22% en los menores de 16 años.

El Instituto Nacional de Estadística, establece en el año 2019 que, en cuanto a segmentación por sexo, 35.214 habitantes son hombres y 35.236 mujeres, por lo tanto, la pirámide poblacional (**Anexo 8**) es bastante simétrica. Además, podemos destacar que la población residente está compuesta por 49.333 españoles y 21.117 extranjeros y, entrando más en detalle, un 71,5% serían españoles, un 12,5% residentes procedentes de la Unión Europea (UE), un 16% procedente del resto de Europa (2,6%), de África (3,4%), de América (4,5%) y del resto del mundo (5,6%) (Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana, 2020).

Otro de los datos más destacados, relacionados con la población, es la tasa de desempleo actual, situándose actualmente en 2021 en un 19,45% y comparándola con la tasa de desempleo de 2019, que se encontraba en un 12,2%, podemos observar que ha aumentado en casi un 8% (Portal de información Argos, 2021). Esta tasa de desempleo está por encima de la tasa media de paro en España que gira en torno al 16%, lo que indica que existe una situación económica local desfavorable actualmente en el municipio de Benidorm, pues un 88,1% de la población del municipio se dedica al sector servicios (INE, 2020) y este sector es el que más se ha visto afectado por el impacto que ha tenido y sigue teniendo la COVID-19 en el sector turístico en el mundo entero.

Entrando en materia turística, es fundamental exponer los diferentes lugares de interés que se encuentran en el municipio de Benidorm y que hacen de este un destino potencialmente turístico. El portal de información Argos (2021), establece dos categorías en los lugares de interés que son Patrimonio Cultural y Espacios Naturales Protegidos, estos son:

#### Patrimonio Cultural

##### *Bienes de Interés Cultural – Monumentos*

- Torre Morales o Escaletes
- Torre Punta del Cavall o Seguró

##### *Bienes de Interés Cultural – Inmateriales*

- Societat Musical La Nova de Benidorm
- Societat Musical L'Illa de Benidorm
- Unión Musical de Benidorm



## Espacios Naturales Protegidos

- Puigcampana y el Ponotx (Paisaje Protegido)
- Aitana, Serrella i Puigcampana (Lugar de interés comunitario)
- Illots de Benidorm i la Serra Gelada (Zona de especial protección para las aves)
- Serra Gelada (Parque Natural)
- Illa Mitjana (Microreserva)
- Serra Gelada-Sud (Microreserva)
- Montañas de la Marina (Zona de especial protección para las aves)
- Serra Gelada i Litoral de la Marina Baixa (Lugar de interés comunitario)

Asimismo, Benidorm cuenta con una variedad de playas y calas muy conocidas y atractivas que representan la identidad del municipio y son muy accesibles para todo aquel que desee visitarlas. Comenzando por el extremo norte se encuentran localizadas dos calas de arena y roca, la Cala del Tio Ximo y la Cala Almadrava. Tras ellas, se encuentra la conocida y extensa playa de Levante y al sur del puerto la playa de Poniente, muy similar a la anterior y gracias a la orientación de ambas, en invierno son bañadas por el sol hasta su puesta, y en verano hasta pasadas las ocho. Por otro lado, entre ambas playas se encuentra la Cala de Mal Pas y frente a ella la Isla de Benidorm, perfecta para todo aquel que sea amante del submarinismo (Fundación Visit Benidorm, 2021).

Las playas de Levante, Poniente y la Cala del Mal Pas son poseedoras de la bandera azul en 2020, la cual se otorga a aquellas playas en las que se cumplen las condiciones de calidad de las aguas, seguridad, información, educación ambiental, servicios e instalaciones. Además, estas tres playas gozan también del distintivo “Q” de Calidad otorgado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) y de la bandera Qualitur, concedida por la Agència Valenciana de Turisme debido a la integración de calidad, medio ambiente y accesibilidad en estas tres playas (Ayuntamiento de Benidorm, 2020).

Importante destacar que ante la situación actual en la que nos encontramos debido a la COVID-19, el Ayuntamiento del municipio pone en marcha en mayo de 2020 un Plan específico de la mano de la Fundación Visit Benidorm que garantiza el uso de todas las playas tanto a la población residente como a los turistas que las visiten y garantizando unas condiciones y medidas de seguridad sanitarias necesarias. Este Plan es llamado ‘*Benidorm Beach Safety*’ y se encuentra dentro de ‘Benidorm DTI + seguro’, iniciativa llevada a cabo por la red de Destinos Turísticos Inteligentes en la que se encuentra Benidorm, la cual será expuesta posteriormente. El Plan está basado en la división de las playas en 12 sectores de acceso libre de los que parte de ellos serán

para mayores de 70 años y se establecerán más de 5.000 parcelas de 16 metros cuadrados (Fundación Visit Benidorm, 2021).

En referencia a la oferta de alojamientos turísticos que ofrece Benidorm destacan como alojamientos principales los hoteles y apartamentos. El municipio cuenta con 134 hoteles con una oferta de 41.979 plazas hoteleras y, por otro lado, 8.799 apartamentos con 32.971 plazas. También cuenta con 9 pensiones (363 plazas), 10 campings (11.933 plazas) y 5 hostales (167 plazas) (Portal estadístico de la Generalitat Valenciana, 2020).

Aparte, en cuanto a oferta de restauración, el municipio cuenta con 632 restaurantes, clasificándose estos dentro de la categoría de tenedores en 601 restaurantes de tercera, 28 de segunda y 3 de primera con un total de 27.629 plazas. Además, se localizan en Benidorm 47 Agencias de Viajes, de las cuales 26 son centrales y 21 sucursales. También se pueden encontrar 16 empresas de turismo activo (Portal estadístico de Generalitat Valenciana, 2020).

Por otro lado, Benidorm ofrece una amplia variedad de oferta complementaria deportiva, gastronómica y de ocio expuesta la más destacada a continuación.

#### *Parques temáticos*

- Aqualandia
- Aqua Natura
- Mundo Mar
- Terra Mítica
- Terra Natura
- Las Islas & Iberia Park

#### *Campos de Golf*

- Villaitana Golf
- Las Rejas Open Club Benidorm
- Benidorm Club de Golf
- Benidorm Golf Society

#### *Náutico Deportivo*

- Club Náutico (70 amarres)
- Port de Benidorm

Sin duda, a la vista está que Benidorm puede considerarse como la capital turística de la Comunidad Valenciana y como uno de los destinos turísticos con más potencial de España. Contando con 87.413 plazas de alojamiento según el portal estadístico de la Generalitat valenciana en 2020 es el destino con más plazas de la Comunidad Valenciana, la ciudad con más rascacielos por metros cuadrados del mundo, detrás de Nueva York y, además, cuenta con el hotel más alto de Europa, el Gran Hotel Bali. Asimismo, ofrece una gran variedad de restaurantes y una extensa oferta complementaria que se adapta a todo tipo de turista, desde un turismo deportivo con la práctica de turismo náutico o turismo de golf, hasta un turismo de ocio en el que el turista puede ocupar su tiempo libre en visitar cualquiera de los 6 parques temáticos con los que cuenta el municipio.

Otro de los factores principales a estudiar en la caracterización de Benidorm, es la demanda turística, en la que es importante conocer información acerca de la procedencia de la demanda, el perfil de esta, el tipo de alojamiento principal y el gasto medio que suele realizar el turista en el destino.

En primer lugar, en cuanto a la segmentación de la demanda por países que recibe Benidorm, el turista principal del destino en 2019 es un turista extranjero procedente en un 65,27% de Gran Bretaña, un 11,98% de Holanda, un 10,01% de Francia y un 5,26% de Bélgica, el resto procede de países como Alemania, Italia, Portugal, Suiza, etc., pero con porcentajes de llegadas menos significativos. Por otro lado, en cuanto al turista nacional, los principales visitantes del destino provienen de Madrid representando un 24,87%, un 23,68% proviene del País Vasco, un 16,66% de Castilla y León y un 8,34% de la propia Comunidad Valenciana, quedando el resto de las comunidades autónomas con porcentajes menos elevados (Ayuntamiento de Benidorm, 2020).

Además, gracias a varios informes proporcionados por la Fundación de Turismo de Benidorm, se he podido conocer la segmentación de la demanda que recibe Benidorm mediante transporte aéreo (**Anexo 9**). La demanda principal en 2019 según la Fundación de Turismo de Benidorm, ocupa un 37,86% y llega al aeropuerto de Alicante desde Reino Unido, lo que significa 3.176.902 millones de personas. Un 12,49% lo ocupa la demanda española, un 6,69% la demanda procedente de Holanda, un 6,19% de Alemania, un 5,19% demanda procedente de Bélgica y el resto procede de países como Noruega, Suecia, Algeria, Francia, Italia, Irlanda, Suiza o Dinamarca.

Según el Monitor de demanda realizado por Hosbec en 2019 (**Anexo 10**), se expone que en ese año las llegadas al municipio aumentan en un 3,1% con relación al año anterior. Además, destaca que Benidorm recibe más turistas en los meses de verano que en los meses de invierno, recibiendo

en agosto 163.778 llegadas y siendo más bajas estas en diciembre con 68.452 llegadas. Sin embargo, cabe destacar que, aunque el municipio es estacional, recibe llegadas durante todos los meses del año.

El tipo de alojamiento que eligen la mayoría de los turistas que visitan Benidorm es el hotel. En 2019 las pernoctaciones totales que se realizaron en hoteles por parte de residentes en el extranjero fueron 6.345.753 y, por otro lado, los residentes en España realizaron 5.070.970 pernoctaciones en ese año. Además, se destaca que la estancia media que se realiza por parte de turistas nacionales y extranjeros en los hoteles de Benidorm está en 5 días de alojamiento (Ayuntamiento de Benidorm, 2020).

Por último, en referencia a la demanda turística, según el Instituto Nacional de Estadística [INE] (2020), el gasto medio que realiza un turista en la Comunidad Valenciana en sus pernoctaciones es de 997,5€, por lo que en Benidorm un turista gastará en su estancia una cantidad que esté en torno a la media aproximadamente.

Para completar la caracterización del municipio de Benidorm es primordial hablar sobre la evolución del modelo de planificación de la ciudad y su espectacular desarrollo turístico y urbanístico a lo largo de los años que desembocó en una evolución competitiva constante como destino turístico. Gran causante de este gran progreso en el destino fue Pedro Zaragoza, antiguo alcalde que, con su implicación y su labor en el municipio, fue el principal promotor de la ciudad de Benidorm como destino turístico.

En 1930, Benidorm era un pequeño pueblo con una economía basada en la pesca y la agricultura y tan poco conocido que ni siquiera aparecía en los mapas. Más tarde, se construyó el primer hotel y los primeros chalés que posteriormente, en el año 1950, provocaron que el turismo irrumpiera en el municipio y lo transformara convirtiéndolo en una ciudad turística con una economía potencial y dándolo a conocer en casi todos los rincones del mundo. A finales de los 50 el número de turistas que llegaban a Benidorm se elevó de una manera extraordinaria, provocando esto la continua construcción de hoteles y enormes bloques de apartamentos (Mazón, 2010), convirtiéndose Benidorm entonces en lo que Gaviria et al. (1977) llamaron ‘ociurbe’.

El Plan General de Ordenación Urbana promovido por Pedro Zaragoza fue fundamental para el desarrollo urbanístico que se desarrollaba en aquel entonces en el municipio. Se aprobó en 1956 y establecía un modelo de ciudad en forma de cuadrícula estableciendo todas las avenidas y preparando al municipio para el tránsito de vehículos y de personas. Como expone Mazón (2010),

este modelo de planificación hoy en día se considera como uno de los mejores modelos de planificación urbanística más revolucionarios de la época y, además, uno de los más acertados.

Una vez quedó planificado el modelo urbano de Benidorm, se realizó un gran esfuerzo en promoción para atraer a todo tipo de turista e inversores internacionales para que, con la ayuda de subvenciones por parte de la Administración Regional de Turismo, decidieran desarrollar sus negocios turísticos en el municipio. Esto es verdaderamente lo que diferenció a la ciudad de otros municipios cercanos, pues gracias a los buenos planteamientos previsores y a la buena gestión de la planificación turística para la ordenación del espacio, se consiguió que Benidorm se convirtiera en el principal objetivo de los grandes inversores y decidieran apostar por este municipio para la construcción de un potente parque hotelero y de apartamentos turísticos y convertirlo así en un gran destino turístico (Mazón, 2010).

Por lo tanto, podemos afirmar que Benidorm desde 1956 lleva trabajando una coherente planificación territorial referente a nivel internacional. Es evidente que este es un territorio transformado por el turismo. El modelo concentrado del destino presenta una planificación territorial vertical que se centra en un espacio reducido que a su vez tiene la ventaja de consumir menor proporción de suelo y de tener una mayor eficiencia en la construcción y gestión de infraestructuras y servicios. Sin embargo, este modelo presenta ciertos inconvenientes que, de forma global, para muchos pesan más que las virtudes. Debido a la concentración del modelo, Benidorm muestra una imagen asociada a la masificación que se ve quizás reflejada en una menor privacidad para los visitantes y en una congestión de la circulación en sus calles. Ahora bien, pese a esto, es innegable que Benidorm está muy bien preparado para afrontar cualquier reto y para acoger a millones de turistas que decidan visitar el destino y hacer un buen disfrute de este.

Además, aunque Benidorm es un destino de sol y playa, como afirma Ivars (2013), no es un destino que carece de planificación como la mayoría de los destinos de esta tipología tradicional, pues como se ha visto anteriormente, la buena gestión llevada a cabo permitió que el destino acogiera grandes afluencias de turistas y satisficiera sus necesidades adaptándose a ciclos económicos mediante la cooperación entre factores globales y locales.

Ahora bien, es importante hacer hincapié en la evolución del modelo de planificación y ordenación del municipio de Benidorm a lo largo de la historia. Soares, Ivars-Baidal y Gândara (2015), establecen cuatro periodos claves. En primer lugar, el periodo que abarca desde 1988 hasta 1993 se concibe como un claro periodo de madurez o consolidación del destino, etapa en la que el modelo tiene una imagen de marca definida y necesita inversión pública para llevar a cabo mejoras.

Es aquí entonces cuando se producen las primeras renovaciones en la Playa de Levante y en el centro urbano. El segundo periodo (1994-2001), el cual viene de la mano de las inversiones privadas anteriormente expuestas, se entiende como la etapa en la que se produce un rejuvenecimiento en el destino muy importante con la creación del parque temático Terra Mítica, que acaba con el modelo urbanístico concentrado del destino y permite una construcción residencial en los alrededores del parque.

El tercer periodo se establece desde 2002 hasta 2007 en el que se produce una estabilización del modelo, favorecida por la adopción del euro que impide la devaluación de la peseta para provocar una mejora de la competitividad turística. Este periodo continúa con la ampliación de la oferta de ocio, efectuándose la construcción de otros dos parques temáticos, dos campos de golf y la declaración del Parque Natural de la Sierra Gelada como figura de protección, que favorece al destino atrayendo a una demanda minoritaria que se centra en el turismo de naturaleza (Soares et al., 2015).

Por último, Soares et al. (2015), fundamentan una última etapa desde 2007 hasta 2015 marcada por la crisis económica internacional y su posterior recuperación, en la que disminuyen las pernoctaciones y se reducen los presupuestos públicos para la ejecución de nuevos proyectos. Por otro lado, se crea la Fundación Turismo Benidorm, en ese momento como órgano de gestión público-privado del turismo en Benidorm y el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat.tur), apostando por el desarrollo tecnológico y la innovación en el turismo.

Si bien, hoy en día podemos establecer claramente una quinta etapa desde 2015 hasta la actualidad, marcada por un desarrollo del destino enfocado al rejuvenecimiento y a la renovación, fruto de la gran labor llevada a cabo por la Fundación de Turismo Benidorm, actualmente un ente privado de gestión y promoción del turismo en el municipio, el cual percibe fondos privados del sector empresarial y a su vez del sector público. Hoy en día, esta acción, muestra que hay buena coordinación, colaboración y cooperación público-privada para financiar proyectos turísticos en Benidorm, pues desde que se limitaron las ayudas a los municipios turísticos, esta es una nueva clave de gestión. De esta forma se implica más al sector privado, pero es el sector público quien ejerce el liderazgo necesario para equilibrar los intereses de todos los agentes implicados entre los que se encuentran los propios residentes y turistas.

En esta quinta etapa, adquiere una enorme importancia el uso de las nuevas tecnologías (TIC) e Internet, lo cual supuso un impulso a nuevas formas de promoción y marketing en el destino, para la captación de demanda turística y la distribución y comercialización de paquetes turísticos. Con

ello, tras haber surgido en el año 2007 el concepto de *Smart City*, se crea entonces una nueva oportunidad para los entes gestores de los destinos a la hora de aplicar la tecnología al territorio para mejorar su planificación y gestión, de manera que se pretende lograr mayor eficiencia y eficacia en los ámbitos funcionales del destino, como el control del tráfico, la gestión de residuos, mejora de la movilidad, alumbrado público, etc., siempre buscando el bienestar de la población local y proporcionando calidad de vida al ciudadano.

Más tarde, con el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015, surge la iniciativa de potenciar la idea de transformar destinos turísticos en inteligentes. Esta iniciativa liderada por la Secretaría de Estado de Turismo y gestionada por SEGITTUR a nivel nacional, se fundamenta en un nuevo modelo para mejorar la competitividad turística de un destino basándose en la gobernanza turística, conformando un sistema de indicadores orientados a la gestión del turismo para ofrecer una experiencia diferenciada a través de la digitalización turística.

Es entonces en 2018, cuando Benidorm se adhiere a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) de la Comunidad Valenciana, coordinada esta por el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat.tur). Pasó a formar parte de la red, con la elaboración del informe diagnóstico y un plan de acción para transformar el municipio en un destino turístico inteligente y, además, se plantean diferentes iniciativas destacadas las más importantes a continuación (Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas [SEGITTUR], 2019).

**Tabla 2: Iniciativas Benidorm Red DTI-CV**

<p style="text-align: center;"><u>Big Data</u></p> <p>-Herramienta Big Data Mabrian para el análisis de las dinámicas que ocurren en la ciudad y el conocimiento del comportamiento de los visitantes.</p> <p>-2 Centros de procesos de datos.</p> <p>-Big Data en Hoteles y en Capacidad Aérea.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Open Data</u></p> <p>-“Benidorm en Cifras”, el cual ofrece información a los ciudadanos y cuenta con un cuadro de mando integral de Business Intelligence.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Sensorización</u></p> <p>-Puntos de sensorización en playas y en zonas turísticas.</p>

<p style="text-align: center;"><u>Páginas Web</u></p> <p>-Se dispone de la página de la Fundación de Turismo de Benidorm (<a href="http://www.visitbenidorm.es">www.visitbenidorm.es</a>) y <a href="http://www.benidorm.org">www.benidorm.org</a> .</p>
<p style="text-align: center;"><u>Sostenibilidad</u></p> <p>-Línea Verde como herramienta de consulta e información ambiental que incluye servicios para la gestión municipal, la resolución de incidencias en la vía pública y las playas y el fomento de la comunicación entre ciudadanos.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Tecnología</u></p> <p>-Códigos QR situados en puntos de interés del Patrimonio Histórico.</p> <p>-Vigilancia tecnológica: Realización de informes de inteligencia turística a través de IntelSuite.</p> <p>-Sensores y Sistemas Tecnológicos inteligentes.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de SEGITTUR (2019)

Por lo tanto, el municipio de Benidorm ha experimentado a lo largo de los años un desarrollo muy avanzado para hoy en día implementar actuaciones de renovación y reconversión enfocadas a su rejuvenecimiento, pudiendo así acoger a millones de turistas que recibe usualmente. De esta forma, el destino satisface con creces las necesidades del turista, proponiendo una oferta turística completa y variada, atendiendo a su percepción de experiencia diferenciada. Se puede afirmar que Benidorm es un destino turístico ejemplar en todas sus facetas, parte de ello, como ya sabemos, es gracias a su avanzada estructura de gestión turística con la que cuenta.

Su evolución hacia el DTI favorecerá a una ágil adaptación a las nuevas tendencias del mercado turístico y, además, Benidorm sigue trabajando para evolucionar y plantear nuevas estrategias que ayuden a medir y controlar el impacto del turismo en su territorio, por ello, es el Destino Turístico Inteligente y Sostenible de referencia y recibe en este año 2021 el premio al Destino Turístico Pionero más Inteligente de España por adaptarse a los cambios de manera innovadora y eficiente en la situación actual de pandemia que se está viviendo, de forma que el municipio ha creado el *Smart Destination Living Lab* para analizar la situación actual detectando las fortalezas y áreas de mejora a fin de cubrir las posibles necesidades.



## **7. Análisis de competitividad turística**

En la actualidad, Benidorm, como uno de los destinos turísticos de sol y playa referentes a nivel internacional, está haciendo frente a un gran cambio del paradigma competitivo tras los impactos de la COVID-19. Así pues, en el presente epígrafe se pretende analizar de forma objetiva diferentes variables o determinantes que afectan a la competitividad del destino en un medio y largo plazo. Para ello, se tiene en cuenta como base el Monitor de Competitividad Turística de destinos de Sol y Playa español (Solytur), elaborado por Exceltur en marzo de 2021.

### **7. 1. Principales destinos competidores**

Atendiendo a la caracterización del municipio de Benidorm expuesta en el epígrafe anterior, es evidente que, puesto que este es un destino turístico de sol y playa, debemos considerar como principales competidores aquellos destinos que posean similares características.

Analizando los principales destinos competidores a nivel nacional y tomando como base el monitor de competitividad turística Solytur, se consideran catorce principales destinos turísticos de competencia nacional del municipio de Benidorm, siendo estos: Calvià, Adeje, Salou, Marbella, Torremolinos, Gandía, Calella, Peñíscola, Roquetas de Mar, Chiclana de la Frontera, San José, Pájara, Yaiza y Santa Eulària des Riu. La mayoría de estos destinos, son destinos referentes a nivel internacional, al igual que Benidorm, con una amplia ocupación del territorio, excelentes playas y una gran variedad de oferta de alojamientos. Si bien, hay que destacar que, aunque todos ellos inciden de forma directa en la competencia del municipio de Benidorm, Adeje y Calvià destacarían como los principales competidores nacionales por gestionar de forma superior ciertos determinantes o elementos que inciden en la competitividad y que serán expuestos y justificados en los siguientes subapartados del análisis.

Por otro lado, en términos de competencia en el ámbito internacional, como principales destinos competidores de sol y playa de Benidorm se pueden destacar en orden de competencia: Antalya, Izmir y Estambul (Turquía), Isla Mahmeya y Sahl Hasheesh (Egipto), Isla de Djerba, Tabarka y Hammamet (Túnez), Cerdeña (Italia) y Dubrovnik (Croacia), siendo estos, destinos turísticos con grandes semejanzas en sus características, que acogen aproximadamente un número de turistas similar al que acoge Benidorm de forma anual, siendo alguno de estos destinos superior en número de llegadas.

## 7. 2. Posición competitiva

Tras exponer los principales destinos competidores del municipio de Benidorm, en el presente análisis de competitividad se tendrá en mayor consideración a los destinos turísticos que son competencia a nivel nacional. Por lo tanto, se establece a continuación un ranking de competitividad turística de los destinos vacacionales españoles, conformado por Exceltur en el monitor de competitividad Solytur (2021). De esta forma, se establece la posición competitiva del destino turístico de Benidorm respecto al resto de destinos.

**Tabla 3: Ranking de competitividad turística. Destinos de sol y playa nacionales**

Posición Competitiva	Destino
1	Adeje
2	Calvià
3	<b>Benidorm</b>
4	Marbella
5	Santa Eulària des Riu
6	San José
7	Salou
8	Pájara
9	Chiclana de la Frontera
10	Calella
11	Yaiza
12	Torremolinos
13	Roquetas de Mar
14	Peñíscola
15	Gandia

Fuente: Elaboración propia a partir de Solytur (2021)

Como se observa en la tabla, Benidorm se encuentra en la tercera posición del ranking de competitividad de destinos nacionales. Se localiza por debajo de Calvià y Adeje, establecidos como principales competidores en el anterior apartado. Sin embargo, para establecer este ranking de competitividad turística, se han analizado de forma previa ciertos determinantes o variables que inciden y afectan de forma directa a la competitividad de los destinos turísticos. Estos determinantes, quedan expuestos y analizados en el siguiente epígrafe para comprender de forma real el motivo de que Benidorm se encuentre en la tercera posición del presente ranking de competitividad.

### 7. 3. Determinantes de la competitividad según Solytur

En el presente apartado se procede a analizar en detalle los determinantes o variables que inciden de forma directa en la competitividad turística del destino. Se toma como base el monitor de competitividad turística de los destinos de sol y playa (Solytur) elaborado por Exceltur en marzo de 2021. A continuación, se muestra una tabla representativa de los determinantes que considera Solytur, junto con la posición que ostenta Benidorm en el ranking de cada uno de ellos respecto de los 14 destinos competidores.

**Tabla 4: Determinantes y posición competitiva según Solytur**

<b>DETERMINANTE</b>	<b>POSICIÓN COMPETITIVA BENIDORM</b>
Mantenimiento y puesta en valor de la costa como principal recurso y atractivo turístico.	<b>5/15</b>
Diversificación de productos y apuesta por experiencias lúdicas diferenciales.	<b>5/15</b>
Accesibilidad por medios de transporte.	<b>9/15</b>
Orientación a la excelencia del modelo alojativo.	<b>9/15</b>
Ordenación y condicionantes del espacio público.	<b>6/15</b>
Gobernanza y gestión estratégica.	<b>2/15</b>
Desempeño, resultados económicos y sociales.	<b>3/15</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Solytur (2021)

#### 1. Mantenimiento y puesta en valor de la costa como principal recurso y atractivo turístico

Solytur realiza un análisis de este determinante teniendo en cuenta de forma previa ciertos factores que repercuten en él. En primer lugar, tiene en cuenta la gestión ambiental y la puesta en valor de las playas evaluándolas en función de las banderas azules que poseen y, en este caso, Benidorm cuenta con excelentes playas con bandera azul como se ha comentado en la caracterización, por lo tanto, ya que las playas del municipio son de calidad ambiental superior a los 14 municipios competidores, Benidorm se encuentra situado en el primer puesto del ranking de competitividad en este ámbito.

En segundo lugar, se estudia la accesibilidad y puesta en valor lúdica de las playas, teniendo en cuenta el porcentaje de kilómetros de playa que cuentan con aparcamiento, señalización de accesos, accesibilidad terrestre y accesos para autobús. En este caso, el monitor sitúa a Benidorm en el quinto puesto del ranking, por debajo de Calella, Calvià, Chiclana de la Frontera y San José, aunque con un porcentaje de 93,4% de playas que cuentan con buena accesibilidad en estos ámbitos, proporción de playa muy aproximada al total de ellas para tener una accesibilidad superior. Sin embargo, para evaluar la accesibilidad a las playas no se tienen en cuenta en el monitor de competitividad los accesos para personas con discapacidad o con ciertas dificultades de acceso, un aspecto que, a mi parecer, es clave para un buen análisis de accesibilidad a las playas. Hay que destacar que Benidorm cuenta con varios accesos para personas con discapacidad en la playa de Levante y en la playa de Poniente. Ambas playas poseen rampa de acceso, pasarela que conecta la rampa con el mar, espacios exclusivos de sombra, vestuarios y baños adaptados y boyas de delimitación de zonas de baño. Estos son aspectos que no encontramos en la mayoría de las playas nacionales ni en playas de los destinos competidores que se encuentran en un puesto superior en este ranking, por lo tanto, teniendo en cuenta este factor, Benidorm debería situarse en una posición superior del ranking de competitividad en este ámbito.

Por otro lado, para analizar este determinante, se tiene en consideración la dotación de servicios en las playas del municipio, estudiando los servicios que estas ofrecen, como el alquiler de sombrillas, los establecimientos de comida o los diferentes puntos con papeleras para depositar desechos. El monitor establece que Benidorm se encuentra en octava posición del ranking de competitividad respecto a los demás destinos competidores, un puesto bastante inferior.

Por último, en lo que respecta al análisis de este determinante, se estudia la dotación de servicios para el turismo náutico y acuático en Benidorm, considerando las instalaciones náuticas, empresas de navegación y vela, surf, submarinismo y excursiones marítimas. El monitor de competitividad sitúa a todos estos factores por debajo de la octava posición del ranking de competitividad, a excepción de las actividades de navegación y vela, pues en Benidorm se encuentran cuatro empresas de alquiler de embarcaciones y escuelas de vela.

Se concluye el análisis de este determinante '*Mantenimiento y puesta en valor de la costa como principal recurso y atractivo turístico*', situando a Benidorm en el quinto puesto del ranking de competitividad turística, con diferentes aspectos a mejorar para poder elevar la competitividad en este ámbito.

## 2. Diversificación de productos y apuesta por experiencias lúdicas diferenciales

En el presente determinante se analiza la competitividad turística de Benidorm considerando los productos de Golf, Naturaleza, Turismo Familiar, Ocio Nocturno, Gastronomía y Bienestar.

En cuanto al golf, Benidorm cuenta con un total de 36 hoyos para realizar este deporte y cuenta con una gran variedad de clubes de golf, los cuales se han expuesto en la caracterización del municipio. Por lo tanto, se sitúa a Benidorm en la cuarta posición del ranking de competitividad turística en este ámbito.

En términos de naturaleza se tiene en cuenta la puesta en valor de los espacios naturales protegidos y la dotación de senderos homologados, estableciendo el monitor de competitividad turística que Benidorm se encuentra en décima posición en referencia al número de hectáreas de espacios naturales protegidos que posee el destino. Sin embargo, como se ha expuesto en la caracterización, Benidorm cuenta con ocho espacios naturales protegidos siendo zonas de especial protección para las aves, parques naturales, paisajes protegidos, micro reservas o lugares de interés comunitario, por lo que realmente se debería de localizar en una posición superior en el ranking. En lo que respecta al senderismo, se sitúa al destino en el quinto lugar del ranking considerando que cuenta con varios senderos homologados que garantizan la seguridad de los aficionados al senderismo y montañismo.

El turismo familiar es uno de los fuertes del destino de Benidorm, encontrándose el destino en el segundo puesto del ranking de competitividad por debajo de Salou. Hay que tener en cuenta que Benidorm cuenta con una variedad de parques de atracciones, parques acuáticos, zoos y acuarios que hacen que el destino atraiga a un turismo familiar. Quizás Salou se encuentra por encima de Benidorm debido a que cuenta con el gran parque PortAventura, lo que hace que este atraiga a un mayor número de turistas.

En cuanto al ocio nocturno, Benidorm se localiza en la tercera posición del ranking de competitividad con discotecas conocidas tanto de forma nacional como internacional. Por otro lado, analizando la gastronomía, se considera que el destino cuenta con una propuesta gastronómica medianamente diferencial, con un restaurante estrella michelín en el destino. Sin embargo, se encuentra en el puesto 11 del ranking en referencia a oferta gastronómica de excelencia nacional, pues no cuenta con ninguna calificación Sol Repsol, siendo esta una distinción de excelencia culinaria a nivel nacional que se otorga desde la Real Academia de Gastronomía a los restaurantes con calidad de materia prima y excelencia culinaria.

Por último, en referencia al turismo de bienestar, Benidorm ostenta la cuarta posición del ranking de competitividad contando con 16 centros de spa, balnearios y alojamientos con spa en el destino.

En conclusión, analizando de forma global este determinante, '*Diversificación de productos y apuesta por experiencias lúdicas diferenciales*', Benidorm se encuentra en el quinto puesto del ranking, similar a la posición del determinante anterior, por lo tanto, podríamos decir que se sitúa en una óptima posición, pero con varios aspectos a tener en cuenta.

### 3. Accesibilidad por medios de transporte

Se realiza un análisis de la competitividad turística de la accesibilidad tanto de forma aérea como de forma ferroviaria al municipio de Benidorm. Partiendo de la base que ofrece el monitor de competitividad turística Solytur, se analiza, por un lado, la conectividad y frecuencia aérea, la diversificación de mercados desde los que se accede al destino y la distancia de zonas turísticas al aeropuerto. En este aspecto, el monitor establece que no existe buena conectividad y frecuencia aérea y que las zonas turísticas de Benidorm están muy lejos del aeropuerto y coloca al destino en la posición 11 del ranking de competitividad. Ahora bien, si se encuentra en esta posición, es claramente porque no cuenta con un aeropuerto propio y obviamente las zonas turísticas del municipio están a una larga distancia de este, pero hay que tener en cuenta que la ciudad está cerca del aeropuerto de Alicante y cuenta con facilidades de conexión y de acceso hasta él.

Por otro lado, se analiza la accesibilidad ferroviaria a través de la conectividad y frecuencia ferroviaria y la conexión de la estación con el destino. Se fundamenta que Benidorm se encuentra en la cuarta posición en este ámbito pues cuenta con estación de tren propia y se puede acceder fácilmente a ella en coche y mediante transporte público.

En conclusión, en el monitor de competitividad turística Solytur, sitúa en esta variable en novena posición al destino de Benidorm, pero hay que destacar que en ningún apartado se analiza la accesibilidad al destino vía carretera y a la ciudad se puede acceder a través de la N-332, la CV-70, o a través de la autopista AP-7, un aspecto que influye en la competitividad turística de Benidorm para la variable de accesibilidad por medios de transporte y que no se ha tenido en cuenta. Por lo tanto, esta novena posición del ranking es algo subjetiva y se deberían de tener en cuenta más aspectos para establecer la clasificación.

#### 4. Orientación a la excelencia del modelo alojativo

Se procede a analizar la orientación de Benidorm a la excelencia del modelo alojativo. Para ello, el monitor de competitividad elaborado por Exceltur, analiza previamente diferentes factores para llegar a una conclusión y situar al destino en un ranking de competitividad referido a este ámbito.

El monitor de competitividad establece que Benidorm no realiza una apuesta suficiente por una oferta de alojamiento reglada, es decir, se compara la cantidad de plazas de alojamiento turístico regladas, como hoteles, apartamentos, hostales, camping y casas rurales con el total de plazas de alojamiento turístico del destino, incluyendo la oferta residencial de segundas residencias, y se concluye que sólo un 48,4% pertenece al primer sector. Por lo tanto, se sitúa a Benidorm en novena posición del ranking. Además, en cuanto a la excelencia de la oferta hotelera, el ranking establece que Benidorm tan solo oferta 1.092 plazas de alojamiento en hoteles de 5 estrellas y lo coloca en la séptima posición por lo que fundamenta que el municipio no oferta alojamientos hoteleros excelentes porque tan solo se encuentran 3 hoteles de 5 estrellas en el municipio. Sin embargo, hay que considerar que el municipio además de esos 3 hoteles cuenta con otros 47 de cuatro estrellas y 57 hoteles de 3 estrellas, por lo que quizás, para evaluar la competitividad en la excelencia de la oferta hotelera, no sólo se tendrían que considerar los hoteles de 5 estrellas ya que Benidorm tiene una gran variedad y calidad de alojamientos hoteleros, aunque no todos sean de 5 estrellas.

Por otra parte, el monitor coloca a Benidorm en una baja posición tanto en ranking relacionado con el posicionamiento de la oferta hotelera, situado en la posición 14, como en el posicionamiento de la oferta de viviendas turísticas, situándolo en onceava posición. Establece que el municipio no apuesta por una oferta de alojamientos turísticos diferencial y de calidad, algo que quizás es bastante cuestionable como se ha fundamentado anteriormente.

Finalmente, también se expone que Benidorm consigue hacerle frente a la estacionalidad, pero, sin embargo, no logra economías de escala en la oferta hotelera debido a que el tamaño medio de la oferta hotelera del municipio es muy bajo.

Mediante el análisis de estos factores, Benidorm se sitúa en novena posición global en el ranking de competitividad relacionado con la '*Orientación a la excelencia del modelo alojativo*', un ranking algo subjetivo por la forma de analizar la excelencia o posicionamiento de la oferta de alojamientos teniendo en cuenta segmentos muy específicos de establecimiento.

### 5. Ordenación y condicionantes del espacio público

Continuando con el análisis de diferentes determinantes que inciden en la competitividad del municipio de Benidorm, estudiamos en este caso los condicionantes del espacio público. Para ello, el monitor de competitividad analiza previamente ciertos factores que quedan mostrados a continuación.

-Protección del territorio: Se sitúa a Benidorm en el puesto 8 de 15 del ranking de competitividad en este factor a razón de que tan solo un 34,6% del territorio se considera protegido respecto del total de superficie del destino.

-Edificación del territorio: Benidorm ostenta la onceava posición del ranking debido a su elevado grado de ocupación del territorio y el alto porcentaje de suelo calificado como suelo para construir, en el que el monitor añade que esto podría afectar a la saturación futura del destino, sostenibilidad y posicionamiento competitivo, en cambio, dejando a un lado esta clasificación, si se tiene en cuenta la evolución del destino turístico de Benidorm, se puede observar que el destino cuenta con uno de los mejores modelos de planificación urbanística y que ha llevado a cabo extraordinarias estrategias para una correcta ordenación del territorio desde sus inicios, por lo tanto, que el destino cuente con un 76,8% de suelo calificado para construir es un punto a favor del territorio de cara a una mayor evolución en el futuro como destino turístico inteligente y no una desventaja como el monitor de competitividad indica.

-Presión sobre los recursos costeros: En este caso, Benidorm se encuentra en la penúltima posición del ranking de competitividad, alegando el monitor de competitividad que existe una gran presión humana en los recursos costeros del municipio, lo cual condiciona la experiencia, satisfacción y disfrute por parte del turista.

Además, se exponen otros determinantes que serán analizados posteriormente de forma más detallada en el apartado de sostenibilidad ambiental. Para concluir el análisis del presente determinante, el destino de Benidorm en '*Ordenación y condicionantes del espacio público*' se encuentra situado en el puesto 6 respecto de los 15 destinos.

### 6. Gobernanza y Gestión estratégica

Analizando el presente determinante basado en la gobernanza y gestión estratégica, el monitor de competitividad establece que se da alta prioridad política al turismo en el destino de Benidorm dependiendo de forma directa del alcalde, y, a su vez, apostando por una coordinación de Inter



concejalías. Se sitúa en primera y segunda posición del ranking al destino en este aspecto. Sin embargo, se fundamenta que, del presupuesto municipal del ayuntamiento, tan solo una pequeña parte va dedicada al turismo y se coloca entonces a Benidorm en onceava posición al ranking de competitividad. Este último aspecto es muy negativo de cara a poner en marcha nuevas acciones relacionadas con el turismo si se requiere de presupuesto y se dedica tan solo una pequeña proporción al sector turístico.

Por otro lado, se analiza en este determinante, la existencia de una visión estratégica del turismo y se sitúa a Benidorm en sexta posición del ranking. En cambio, Benidorm lleva a cabo un Plan Estratégico de Turismo desde el verano de 2020, siendo este una clara visión estratégica del turismo y asistiendo al aumento de competitividad turística del municipio, debería encontrarse quizás en una posición superior actualmente.

En cuanto al sistema de gobernanza del producto y el marketing turístico, Benidorm se encuentra líder en el ranking de competitividad turística contando con una clara flexibilidad de forma jurídica con la Fundación Visit Benidorm al mando de la mano del ayuntamiento de Benidorm y, por otro lado, con una gran integración del sector privado en la toma decisiones de gestión turística por parte del sector público.

Para finalizar el determinante, es importante conocer un aspecto claramente negativo para el sector turístico y es el hecho de que en el municipio exista una gran presión fiscal a las empresas turísticas, con impuestos muy altos como el IBI que perjudican a estas. Aun así, de forma global, en el presente determinante '*Gobernanza y Gestión estratégica*', Benidorm se encuentra en la segunda posición, siendo su punto fuerte como variable competitiva y quedando pendientes de análisis ciertos aspectos que se estudiarán en el apartado de innovación.

## 7. Desempeño, resultados económicos y sociales

Finalmente, se procede a analizar el último determinante competitivo, en el que Exceltur establece que los ingresos facturados por el sector hotelero por parte del turismo en 2019 fueron muy elevados al igual que la productividad del territorio. Por otra parte, el turismo en la ciudad empleó en 2019 a 15.202 personas. Estas son cifras muy positivas que sitúan a Benidorm en el segundo lugar del ranking de competitividad turística de destinos de sol y playa nacionales.

Aparte, como factores negativos se encuentran unos ingresos medios por plaza alojativa bajos y se sitúa a Benidorm en el puesto 11 del ranking, además de señalar que el atractivo de la estancia en

el destino no es muy elevado ya que compara la estancia media que realiza un turista en el destino con la puesta el valor del conjunto de productos turísticos y la constante generación y renovación de la misma, en cuyo caso, se tiene en cuenta la estancia media de 5 días y medio que pernocta un turista en el destino y se sitúa a Benidorm en el puesto 6 del ranking de competitividad.

Por lo tanto, Benidorm se encuentra situado en tercer puesto de la clasificación global del presente determinante '*Desempeño, resultados económicos y sociales*'.

#### **7. 4. Innovación**

La innovación es un factor primordial hoy en día en los destinos turísticos de sol y playa como Benidorm. La capacidad de adaptación de un destino turístico a los diferentes cambios mediante una transformación enfocada a la innovación del territorio es clave para el avance y mantenimiento del propio destino en alza, siempre a través de una buena toma de decisiones que tengan en cuenta las vertientes sociocultural, económica y medioambiental. En este sentido, Benidorm es pionero en adaptarse a ciertos cambios del entorno mediante la innovación tecnológica, siendo Destino Turístico Inteligente de referencia tanto a nivel nacional como internacional.

Analizando la innovación del destino desde el monitor de competitividad Solytur, este establece únicamente como actuación de innovación llevada a cabo actualmente en el destino la apuesta por una política de marketing online y promoción turística. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta se realiza mediante las siguientes acciones:

- *Impulso de un sistema de inteligencia turística.* En el destino, a través de la herramienta Intelsuite se realizan informes de inteligencia turística en los que se cuantifica de forma periódica las llegadas de turistas, se realiza un seguimiento de los principales indicadores de demanda turística y se evalúa la satisfacción de este. Además, existe una monitorización del sistema al acceso a los puntos de información turística del municipio y un sistema de vigilancia tecnológica.
- *Conformación de un portal turístico transaccional.* Tanto el portal web de la fundación de turismo de Benidorm, como el portal web del propio ayuntamiento, permiten acceder a través de ellos a la compra de diferentes servicios de ocio o a la elección del tipo de alojamiento en el destino.
- *Impulso del marketing en redes sociales.* La promoción del destino se realiza a través de redes sociales como *Twitter, Instagram, Facebook, Flickr y Youtube*. Todas estas RRSS tienen un gran número de seguidores y hay interacción en ellas para llevar a cabo el marketing del destino.

En segundo lugar, aunque no esté presente en el monitor de competitividad Solytur, para hacer un análisis de competitividad más completo, hay que destacar que Benidorm cuenta con Mabrian, una herramienta de *Big Data* que ayuda a analizar las dinámicas que se dan en la ciudad, conocer el comportamiento de los visitantes y proporcionar gran cantidad de datos de turistas. También cuentan con una herramienta de *Open Data* mediante la cual ofrecen a los ciudadanos datos actualizados a los que llaman ‘Benidorm en cifras’.

Por otro lado, se han implantado sistemas tecnológicos inteligentes en las playas de Benidorm para controlarlas en tiempo real mediante cámaras web, unidad de procesamiento de imágenes y equipamiento informático con funcionalidades integradas y mediante diferentes puntos de sensorización colocados en playas y zonas turísticas, se recogen datos sobre el uso del wifi y se analizan los mismos mediante un cuadro de mando denominado *SocialandBeyond*. Asimismo, el destino ha implantado códigos QR en diferentes puntos turísticos para permitir al turista conocer más a fondo el patrimonio histórico de la ciudad.

También hay que añadir que Benidorm cuenta con una *Smart Office* exclusiva y pionera en la Comunidad Valenciana y, además, actualmente se quiere integrar de forma virtual mediante un cuadro de indicadores y un panel de control adaptado al nuevo escenario de crisis.

Por último, hay que destacar que en el municipio cuentan con un sistema de aparcamiento inteligente mediante el cual se establecen sensores de plazas de aparcamiento y se controlan mediante una app móvil.

## **7. 5. Sostenibilidad ambiental**

Prosiguiendo con el análisis de las acciones de sostenibilidad que Benidorm efectúa actualmente, el monitor de competitividad Solytur considera únicamente el tratamiento de residuos, la reutilización del agua y acciones de movilidad turística.

El monitor establece que el municipio no lleva a cabo suficientes acciones en la eficacia del tratamiento de residuos, considerando para establecer esta afirmación el porcentaje de recursos recogidos de manera selectiva sobre el total de recursos generados. De esta forma, lo sitúa en el ranking de competitividad en el puesto 8 respecto de los demás destinos competidores.

Por otro lado, en referencia a la movilidad turística, Benidorm en 2019 establece un Plan de movilidad urbana Sostenible en el que se detallan las diferentes zonas de la ciudad con sus principales puntos de interés, instalaciones y zonas deportivas, centros de ocio, alojamiento,

aparcamientos y mapa de las calles que conforman la zona. De esta forma, Benidorm consigue mejorar la movilidad urbana mejorando la capacidad de desplazamiento de la población y de los turistas que visitan la ciudad. Además, se fomenta la movilidad sostenible a través del uso de la bicicleta como medio de transporte fundamental. Exceltur en el monitor Solytur sitúa en este sentido, a Benidorm en el primer puesto del ranking de competitividad turística respecto de los 14 destinos competidores.

Siguiendo con la movilidad turística, el destino fomenta el uso del vehículo eléctrico para que sea la elección del turista en su estancia para visitar los diferentes atractivos del destino y de esta forma contribuir con el medio ambiente. Se sitúa en este caso a Benidorm en el segundo puesto del ranking de competitividad turística, por debajo de Calvià.

En referencia al tratamiento de aguas, en el monitor se sitúa a Benidorm en el puesto 11 estableciendo que no se realiza un correcto saneamiento y tratamiento de las aguas para su reutilización en el municipio. Sin embargo, realizando un análisis más general, se conoce que Benidorm posee un sistema de gestión de calidad del agua en el que incluye boyas multiparamétricas que alertan en tiempo real de la contaminación del litoral. Además, el sistema se considera sostenible y eficiente de forma energética con acciones como la supervisión del ciclo del agua que integra los datos obtenidos de los centros de control en la plataforma, una lectura de red fija para diferentes contadores de agua, un control de vertidos a barrancos, incluyendo sensores de nivel de desbordamiento, caudalímetro y cuadro de telecontrol remoto. Por lo tanto, no debería encontrarse en una posición tan inferior en el ranking de competitividad si se tienen en cuenta todas estas acciones relacionadas con la calidad del agua.

Por otro lado, Benidorm lleva a cabo otras acciones sostenibles, como son:

- *Estaciones meteorológicas y sensores de calidad del aire.* Ayudan a medir el grado de contaminación del aire y tomar así medidas necesarias para su mejora.
- *Sistema de control del alumbrado público.* Ayuda a mejorar la eficiencia energética con horario de encendido y apagado y la implantación de luces de menor consumo.
- *Sistema de control vehicular.* Se establecen sensores mediante los que se analiza el tráfico de los vehículos y las zonas de mayor afluencia de la ciudad.
- *Línea Verde.* El ayuntamiento cuenta con una herramienta de consulta e información ambiental que incluye una serie de servicios para mejorar la gestión municipal, la resolución de incidencias en la vía pública y playas y fomentar la comunicación con los ciudadanos.

## 8. Diagnóstico

Tras el análisis exhaustivo de los diferentes determinantes que influyen en la competitividad turística de Benidorm, se conforma un diagnóstico para establecer de forma clara cuales son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del destino, fragmentando y clasificando cada una de estas secciones en factores comparativos o factores competitivos que las componen.

### Fortalezas

#### *Factores Comparativos*

- Situación geográfica. El enclave de las playas de Benidorm orientadas al sur se convierte en un principal atractivo y en un factor que destaca frente a otros destinos de sol y playa.
- Climatología. Además de su clima favorable durante los meses de verano, el municipio está situado en plena costa mediterránea y rodeado de cuatro montañas que lo protegen de los vientos que puedan afectar a su agradable climatología durante todo el año.
- Espacios naturales protegidos. Benidorm cuenta con una gran cantidad y variedad de espacios naturales protegidos, expuestos estos en la caracterización del municipio y segmentándose en Paisajes protegidos, lugares de interés comunitario, zonas de especial protección para las aves, parques naturales y microrreservas.
- Playas. El destino cuenta con diversas playas y calas y, además, tres de sus playas son poseedoras de la Bandera Azul, de la Q de calidad y de la bandera Qualitur.
- Accesibilidad a las playas. Benidorm es uno de los destinos que cuenta con las playas más accesibles de la Comunidad Valenciana y del país, contando con multitudes de facilidades de acceso para las personas con discapacidad.

#### *Factores Competitivos*

- Diversificación de mercados. El destino cuenta con una gran diversidad de mercados desde los que se accede al destino, pues el aeropuerto más cercano cuenta con conectividad directa con varios destinos importantes, facilitando que los turistas lleguen al municipio de Benidorm.
- Diversificación del producto. El destino cuenta con variadas tipologías turísticas siendo las principales: turismo de naturaleza, turismo familiar, ocio nocturno, turismo de bienestar, turismo deportivo, etc, ofreciendo a través de estas tipologías una experiencia diferencial.

- Establecimientos Hoteleros pertenecientes a empresarios locales. Gran parte de los empresarios hoteleros de Benidorm, son empresarios locales involucrados con el territorio y lo tienen en cuenta para sus inversiones. Además, los grandes gastos que realizan los hacen en el destino y de esta forma contribuyen a la economía local.
- Conectividad y frecuencia ferroviaria. Benidorm cuenta con estación de tren propia, lo que permite que, a través de este transporte que se conecta con diversos destinos nacionales, lleguen turistas del país.
- Movilidad sostenible. El destino apuesta por una movilidad sostenible mediante la vía verde y el uso de la bicicleta como medio de transporte en la ciudad.
- Importancia del turismo. Se le da prioridad al turismo como una de las fortalezas principales del destino, dependiendo este directamente del alcalde en la escala organizativa municipal.
- Modelo de Planificación del Destino. La ordenación del territorio llevada a cabo con el Plan General de Ordenación Urbana en 1956 fue clave para que hoy en día el destino tenga una planificación excepcional y sea un ejemplo de modelo.
- Posición competitiva en el ranking Solytur. Se encuentra en quinta posición general, lo que es una posición competitiva favorable respecto de los demás destinos del ranking.
- Buenas estrategias de promoción del destino. Se llevan a cabo buenas estrategias de promoción y acción del marketing en plataformas multimedia y en diferentes redes sociales.
- Impulso de la inteligencia turística. En el destino se realizan análisis globales de datos, mediante los cuales conocen el comportamiento de la población local y de los turistas, lo que facilita la toma de decisiones en el sector turístico.
- Apuesta por la coordinación interconcejalías. Existe una buena comunicación entre las diferentes concejalías del municipio para que se lleve a cabo una gestión coherente del municipio.
- Cooperación público-privada. Ambos sectores, público y privado están en contacto para actuar mediante acciones eficaces.
- Ingresos proporcionados por el turismo. El turismo es una de las fuentes principales de ingresos para la ciudad.

## Debilidades

### *Factores Comparativos*

- Saneamiento y tratamiento de aguas. Aunque se lleva a cabo este proceso mediante la Estación Depuradora de Aguas Residuales (EDAR), todavía falta un gran esfuerzo por realizar un mejor saneamiento de las aguas en el municipio para eliminar completamente los contaminantes de esta y conseguir así su posterior reutilización y devolución al medio ambiente.
- Tratamiento de residuos. Falta de eficacia con el tratamiento de residuos para contribuir al medio ambiente, pues tan solo se recogen de media un 9,2% de residuos separados respecto del total de residuos en el municipio.
- Protección del territorio. Solo un 34,6% del territorio del término municipal es territorio protegido, siendo este un factor clave para conservar la competitividad turística y la conservación a largo plazo de la naturaleza y ecosistemas.

### *Factores Competitivos*

- Actual crisis económica mundial. La COVID-19 trae consigo una crisis en todos los ámbitos, pero sobre todo una crisis económica en todo el mundo que afecta de forma directa al sector turístico y, en este caso, a Benidorm.
- Saturación del territorio. A pesar del modelo vertical de construcción y de la correcta ordenación y planificación del territorio, se ha llevado a cabo una constante edificación en la costa que satura el destino turístico y provoca grandes aglomeraciones de turistas sobre todo en los meses de temporada alta, sin ofrecer una imagen del destino diferenciada de otros destinos de sol y playa.
- Traslado de actividades tradicionales. Con el paso de los años se ha perdido la esencia del sector primario (pesca y agricultura), trasladando lo que queda de estas actividades económicas tradicionales al exterior del municipio y dando prioridad al sector turístico. Esto ha ocasionado parte de la pérdida de la identidad del municipio con el constante desarrollo urbanístico en la costa.
- Distancia desde las zonas turísticas principales hasta el aeropuerto. Puesto que Benidorm no cuenta con un aeropuerto propio, las zonas turísticas del municipio están alejadas del aeropuerto principal que es el aeropuerto del Altet Alicante-Elche, algo que quizás perjudica al turista internacional que visita el destino.

- Presión fiscal a las empresas turísticas. Existe una alta presión fiscal a los bienes inmuebles dedicados al ocio y a la hostelería en el municipio con un gravamen del 0,7% del IBI fijado por el Ayuntamiento.
- Aportación económica del Estado al Turismo. En el municipio de Benidorm no se cuenta con un gran presupuesto por parte del Estado, pues este tan solo aporta un 13% ya que solo tiene en cuenta la población de derecho, mientras que, en otros municipios cercanos, el Estado aporta un 40-50% al sector turístico.
- Dotación de Servicios en las Playas. Aunque las playas están bastante completas, son algo escasas en materia de establecimientos de comida/bebida, aseos y duchas y papeleras para depositar residuos.
- Gastronomía nacional. El municipio no cuenta con ningún restaurante que posea el reconocimiento nacional Sol Repsol.

### Amenazas

#### *Factores Comparativos*

- Cambio climático. Condiciones meteorológicas extremas, pueden provocar inundaciones y el deterioro de la calidad del agua, e incluso en algunas zonas una progresiva disminución de los recursos hídricos.

#### *Factores Competitivos*

- Pandemia Covid-19. La aparición de una nueva Ola de COVID-19 podría ocasionar, de nuevo, la paralización del sector turístico y traer nuevas consecuencias.
- Restricciones de movilidad. Aspecto que incide de forma directa en el destino. España se encuentra en la ‘lista naranja’ para el turismo británico, lo que puede ocasionar que los turistas no visiten Benidorm este verano. Además, si aparecen nuevas restricciones de movilidad entre comunidades autónomas, perjudicará a Benidorm en los próximos meses.
- Dependencia del Turismo. Turismo como motor económico principal. Existe una alta dependencia de la economía del municipio al turismo, lo que puede ser una amenaza de cara a hacer frente a una nueva Ola pandémica.
- Conectividad aérea del aeropuerto Alicante. Si la situación respecto a la pandemia empeora, se reducirán los vuelos desde diferentes destinos hacia el aeropuerto de Alicante y acabaría perjudicando a la llegada de turistas al destino de Benidorm.



- Vacunación. Este factor es una amenaza para el destino debido a que para este verano está prevista la vacunación de personas entre 30 y 50 años, las cuales son avisadas para su vacunación tan solo días antes. Esto podría causar que estas personas no viajen a Benidorm porque estén pendientes y a la espera de su turno de vacunación.
- Miedo al viaje. Turismo como actividad que crea rechazo al viaje por la propagación del virus mediante las aglomeraciones en los destinos turísticos como Benidorm.
- Presupuesto a favor del turismo. El presupuesto es limitado y puede ser una amenaza para de cara a nuevas actuaciones necesarias no poder llevarlas a cabo de forma inmediata.
- Exigencia del turista. Debido a la situación se puede incrementar la exigencia del turista y la variación de sus necesidades, de forma que el destino no se encuentre preparado para cubrirlas.

### Oportunidades

#### *Factores Comparativos*

- Nuevos Segmentos de Mercado. Aparición de la tendencia hacia el turismo de naturaleza, el cual Benidorm puede ofrecer mediante rutas de Senderismo y la oferta de sus diferentes espacios naturales.

#### *Factores Competitivos*

- Necesidad y Deseo de Viaje. Tras el confinamiento de Comunidades Autónomas de estos meses atrás, gran parte de la población tiene necesidad y desea viajar a la costa e incluso pasar sus vacaciones en ella.
- Dotación de servicios en las playas. Puesto que existe una escasa dotación de servicios en las playas, es una oportunidad para el municipio implantar nuevas zonas óptimas para la venta de comida/bebida en las playas y zonas para depositar desechos que contribuyan al reciclaje e incluso zonas con gel hidroalcohólico para el Covid-19.
- Nuevas Tecnologías. Las tecnologías y la innovación están en constante desarrollo y son una oportunidad para poner en marcha nuevas acciones y ofrecer nuevos servicios relacionados con la tecnología, para hacer de Benidorm un destino más innovador e independiente.
- Imagen de Benidorm como Destino Masificado. Esto puede ser una oportunidad de cara a potenciar una nueva imagen totalmente distinta y conseguir atraer a la demanda nacional.

- Fase del ciclo de vida del destino. Benidorm se encuentra en una fase de rejuvenecimiento y está casi totalmente rejuvenecido gracias a los cambios que se han dado en la estructura de la ciudad y al desarrollo de su variada oferta complementaria, lo que es una oportunidad para la imagen del destino de cara a atraer a demanda turística.
- Trabajo entre Agentes Locales. La labor conjunta que se lleva a cabo en el municipio considerando a todos los agentes locales es una oportunidad para una buena coordinación y gestión de nuevas estrategias turísticas en el destino.
- Instalaciones Náuticas. El municipio no cuenta con suficientes instalaciones náuticas ni ofrece gran variedad de actividades acuáticas. Esto es una oportunidad para potenciar y atraer a turistas que practiquen esta tipología turística.

## **9. Síntesis de entrevistas**

En el presente apartado se lleva a cabo una síntesis de las tres entrevistas realizadas a Dña. Leire Bilbao, D. Tomás Mazón y Dña. Nuria Montes, expertos en materia turística en el destino de Benidorm. Atendiendo a la ética profesional y contando con el consentimiento de los entrevistados, se realizan las entrevistas mediante videoconferencia y son grabadas para posteriormente conocer de forma más detallada las opiniones e ideas de los entrevistados con el fin de establecer una serie de mejoras y posteriores conclusiones. El cuestionario empleado para la realización de las entrevistas puede verse en el **Anexo 5**.

### **Entrevista 1: Dña. Nuria Montes**

La primera entrevista realizada por la autora en el presente proyecto se lleva a cabo con Dña. Nuria Montes, secretaria general de la Asociación Empresarial Hotelera y Turística de la Comunidad Valenciana (Hosbec), con el objetivo de conocer más a fondo su opinión acerca de diferentes aspectos de la competitividad en el municipio de Benidorm, destino muy conocido por la entrevistada y ciudad en la que se encuentra la Sede de Hosbec. De esta forma se pretende tener un análisis más amplio de la competitividad turística de Benidorm para lograr plantear mejoras óptimas en el destino.

Se trata de una entrevista semiestructurada que consta de ocho preguntas cortas que dan pie a que la entrevistada exprese su opinión de forma abierta para dar a conocer diferentes aspectos, de los cuales los más relevantes quedan expuestos a continuación.

Primeramente, en cuanto a los factores claves de la competitividad turística de Benidorm, Dña. Nuria Montes considera que la competitividad del destino viene dada por una combinación de varios factores geográficos, sociológicos y empresariales. Los primeros se relacionan con las playas de Benidorm, las cuales están orientadas al sur y, por otro lado, con la cadena montañosa que rodea el destino favoreciendo su climatología. Los factores sociológicos están relacionados con las acciones realizadas en los años 50 por Pedro Zaragoza, ya pensando en el Benidorm del futuro mediante la construcción vertical y creando lo que hoy en día es el destino. Finalmente, los factores empresariales se refieren a que la mayor parte de empresarios hoteleros de Benidorm son empresarios locales que están vinculados con el territorio y que lo consideran más allá de un beneficio económico.

Por otro lado, en referencia al impacto que ha tenido la Covid-19 en el destino de Benidorm, la entrevistada nos comenta que el sector hotelero sin duda ha sido uno de los más afectados y proporciona a la autora un documento recientemente elaborado. Este documento representa la radiografía del desastre del sector hotelero y la necesidad de poner en marcha un plan de rescate, con pérdidas de facturación de más de 1.000 millones de euros y otras cifras desfavorables.

De cara a los próximos meses de verano, Dña. Nuria Montes establece que hay mucha incertidumbre en el turismo internacional, sobre todo en el mercado británico, pero, sin embargo, creen que el mercado nacional se comportará de forma similar al verano de 2020, si bien, hay que tener en cuenta que el periodo de vacunación para el grupo de edad de 30 a 50 años, perfil de turista que visita el destino, se llevará a cabo en estos meses de verano y quizás esto puede afectar al turismo en la ciudad. Sin embargo, la entrevistada asegura que la población tiene necesidad del viaje después de la situación pasada y que harán disfrute de sus vacaciones en los próximos meses de verano. Además, la entrevistada declara que la inmunidad de grupo llegará en septiembre y que el verano de 2022 ya habrá una gran recuperación del sector, pero para una completa recuperación es necesario esperar hasta 2023.

Finalmente, la autora consulta a Dña. Nuria Montes acerca de diferentes aspectos competitivos que considere que son necesarios mejorar en el destino. La entrevistada expone que la sostenibilidad es uno de los determinantes competitivos que más se deben mejorar en el destino, en temas de compromiso con el medio ambiente de las empresas, gestión de residuos, reutilización de energías limpias y descarbonización del destino. Además, cuenta que hay mucho por avanzar en reconocimientos al sector hotelero, pues actualmente se mezcla con el sector de la hostelería y en muchas ocasiones se les considera como un sector de poco valor añadido. Finaliza la entrevista Dña. Nuria Montes explicando que la mejora continua en infraestructuras es clave para un destino

como Benidorm y que siempre hay que innovar y ser diferentes del resto para destacar y alcanzar un mayor éxito.

### **Entrevista 2: D. Tomás Mazón**

El entrevistado, D. Tomás Mazón Martínez, es un sociólogo experto en materia turística y profesor jubilado en la Universidad de Alicante que cuenta con una gran experiencia personal y profesional en el sector turístico y en el destino de Benidorm. Además, es exdirector de la Cátedra de Estudios Turísticos Pedro Zaragoza Orts y cuenta con una larga trayectoria en temas de investigación turística con numerosos artículos académicos publicados, algunos de ellos referentes al destino turístico de Benidorm. Es por esta razón por la que la autora decide entrevistar a D. Tomás Mazón, para conocer de primera mano su opinión acerca de la competitividad turística en el destino y diferentes aspectos que inciden de forma directa en él.

Al igual que la primera entrevista, la presente es una entrevista semiestructurada que consta de ocho preguntas cortas que dan pie a que D. Tomás Mazón exprese su opinión de forma abierta para dar a conocer diferentes aspectos.

En primer lugar, el entrevistado expone que el éxito de la competitividad de Benidorm como destino turístico se debe fundamentalmente a su historia en el turismo que surgió ya en los años 50, enfocado a concebir la ciudad como turística para atraer a la clase media gracias al plan general de 1956 diseñado por Pedro Zaragoza.

En cuanto al impacto de la pandemia Covid-19 en el destino, D. Tomás Mazón explica que, puesto que la economía de Benidorm está centrada casi exclusivamente en el turismo, el sector en general se ha visto afectado, destacando el sector hotelero y la hostelería. El entrevistado añade que la situación de Benidorm es más aguda que en otros destinos al estar en dependencia de forma directa del sector turístico. Sin embargo, confía en que el destino va a recuperarse y que el próximo verano la población viajará y visitará Benidorm y otros destinos turísticos como el verano pasado. Además, destaca que uno de los problemas actuales en el país es el retraso en la vacunación respecto de otros países, lo que puede afectar de cara a atraer al turista en los próximos meses, pero asegura que el verano de 2021 será un buen verano y para 2023 se llegará a la total recuperación del sector turístico.

Por último, en cuanto a factores a mejorar para elevar la competitividad del destino, D. Tomás Mazón asegura que Benidorm actualmente apuesta por las nuevas tecnologías pero que hay una

realidad de Benidorm y es que el comercio tiene que evolucionar mucho positivamente, al igual que la limpieza en sus calles que favorezca al paisaje urbano. Por otro lado, está de acuerdo con la autora en que es necesaria una mayor dotación de servicios en las playas como baños públicos para el uso de la población y de los turistas, sobre todo de los turistas senior en épocas de temporada baja. Finalmente, en la entrevista se tratan temas acerca del presupuesto municipal del turismo y de aspectos como la sostenibilidad en asuntos de regeneración de aguas y gestión de residuos.

### **Entrevista 3: Dña. Leire Bilbao**

La tercera entrevista se realiza a Dña. Leire Bilbao, directora gerente de la Fundación de Turismo de Benidorm (Visit Benidorm), la cual es un sujeto clave para proporcionar información acerca del destino como agente representativo del organismo gestor del turismo de Benidorm, abarcando tareas de gestión y promoción.

Esta tercera entrevista es similar a las anteriores, siendo semiestructurada y estando compuesta por ocho preguntas cortas que facilitan a la entrevistada la expresión de su opinión para conocer más a fondo el funcionamiento de la Fundación Visit Benidorm y la afectación de diferentes factores de competitividad turística al destino.

La entrevistada expone que entre los principales factores de competitividad que contribuyen a que Benidorm sea un destino competitivo, incide el gran número de alojamientos con los que cuenta Benidorm, exactamente 65.000 plazas de alojamiento, que generan una comercialización muy alta y hacen que la ciudad esté desestacionalizada. Por otro lado, Dña. Leire Bilbao considera la climatología como otro de los factores principales, permitiéndole a Benidorm recibir un gran número de turistas durante todo el año con temperaturas suaves en todos los meses.

En cuanto al modelo alojativo del municipio, Dña. Leire afirma que han evolucionado mucho los hoteles del destino y destaca que la afirmación que establece el monitor Solytur acerca de que Benidorm no apuesta por un modelo alojativo de excelencia es falsa, pues, aunque cuente con tan solo 3 hoteles de 5 estrellas, la calidad no se asemeja al número de estrellas de un hotel y el destino cuenta con hoteles de suficiente calidad para satisfacer las necesidades de la demanda que recibe.

Por otro lado, la entrevistada proporciona información acerca del funcionamiento del presupuesto municipal en el destino de Benidorm y del presupuesto con el que cuenta la Fundación de Turismo, ente privado que recibe aportaciones de empresarios y del Ayuntamiento. Esta información se

encuentra más detallada en el siguiente apartado, donde el presupuesto municipal es de gran interés.

Referente al impacto de la pandemia Covid-19 en el destino, Dña. Leire establece que la total recuperación de Benidorm para alcanzar las cifras que se daban en 2018 o en 2019 se estima que se de en 2023 o incluso a principios de 2024.

Finalmente, en cuanto a los aspectos a mejorar en Benidorm, la entrevistada expone que el destino está avanzando mucho en escena urbana pero la principal problemática es la financiación del municipio de Benidorm, que siendo un destino turístico no se considera así bajo la legislación española. Por lo tanto, no recibe cuantías en cuanto a las personas que acoge, sino por los residentes que tiene y esto es un problema de cara a poner en marcha nuevas estrategias de mejora. Además, Dña. Leire Bilbao establece que la certificación de Destino Turístico Inteligente pone en valor todo el trabajo que se lleva realizando el Benidorm durante los últimos años, siendo un proyecto que favorece a la imagen de marca del destino, eliminando la imagen de masificación de la ciudad.

## **10. Propuestas de mejora de competitividad turística en Benidorm**

Una vez planteado el diagnóstico de competitividad, en el presente apartado se establecen ocho medidas compuestas por actuaciones adaptadas a diferentes variables que inciden en la competitividad turística del destino y que deben mejorarse para aumentar la competitividad de Benidorm.

Antes de plantear estas medidas y actuaciones, es necesario conocer el funcionamiento del presupuesto económico con el que cuenta el municipio de Benidorm, sobre todo el presupuesto en materia de turismo, para poder llevar a cabo diferentes modificaciones y medidas de actuación.

En la entrevista realizada a Dña. Leire Bilbao, la entrevistada expone el funcionamiento del presupuesto de la Fundación de Turismo de Benidorm, explicando que las aportaciones económicas se dividen de forma institucional realizándose por parte de los empresarios aportaciones de un 52% y de un 48% por parte del Ayuntamiento. De forma anual, la aportación del Ayuntamiento siempre es menor a la de los empresarios debido a que la Fundación de Turismo es un ente privado.

Aproximadamente, el presupuesto con el que cuenta la Fundación de Turismo de Benidorm en 2021 está en torno a un millón y medio de euros. Por otro lado, para adquirir financiación y poner en marcha proyectos, la Fundación de Turismo de Benidorm cuenta con ayudas recibidas gracias

a la consideración del destino como inteligente. Además, en los últimos años han conseguido una EDUSI (proyecto de desarrollo urbano sostenible), ayuda enfocada a reformar zonas deterioradas de la ciudad. Esta ayuda está en torno a diez millones de euros y se usará para reconvertir las zonas más degradadas del centro del destino. También consiguieron en 2018 un proyecto de Smart Beach para digitalizar las playas y poder gestionarlas, aunque todavía no han recibido dicha cuantía económica por parte del gobierno para poner en marcha acciones. Finalmente, también cuentan con 2.950.000 euros procedentes de un proyecto de sostenibilidad que ganaron en 2020 por parte del ministerio de asuntos económicos y transformación digital.

Por lo tanto, para mejorar la competitividad en el destino intentan recibir financiación a través de ayudas debido a que es muy difícil obtener financiación mediante presupuesto por parte del Estado al no considerarse Benidorm como destino turístico. A continuación, se exponen diferentes medidas compuestas por actuaciones para la mejora de su competitividad turística.

### **Medida 1 – Dotación de Servicios en las Playas**

#### *Actuación 1: Aumento de baños públicos*

Las principales playas de Benidorm, playa de Levante y playa de Poniente, actualmente cuentan con excelentes accesos y con una óptima distribución de parcelas distribuidas en la arena para hacer frente a las medidas Covid-19. Sin embargo, ambas playas cuentan con escasos baños públicos para el uso de las personas que las visitan durante todos los meses del año, aspecto que es esencial y que perjudica en gran medida a su imagen de cara al turista que visite el destino y a los servicios que se prestan a la población local.

La playa de Levante tiene una longitud de 2,084 kilómetros y una anchura media de 55 metros. La playa de Poniente cuenta con 3,1 kilómetros de longitud y 74 metros de anchura media. En ambas playas es necesario implantar, al menos, dos casetas que cuenten con un baño para el uso público y un lavabo para el lavado de manos.

Es necesario implantar cada caseta en un punto que sea clave para el acceso a esta tanto desde la playa y como desde el exterior. Además, lo conveniente sería implantar en la playa de Levante una de las casetas en el km 0,521 y otra en el km 1,563 y, en la playa de Poniente, una de ellas en el km 0,775 y otra de ellas en el km 2,325 para que las casetas se encuentren cercanas a cualquier punto de la playa y cualquiera pueda hacer uso de estas.

Esta, es una actuación significativa para que los turistas y la población local que visitan las playas en los meses de verano puedan hacer uso de ellas, pero, además, hay que tener en cuenta que en los meses de noviembre hasta abril es el turismo senior el que visita el municipio de Benidorm y necesitan contar con acceso a baños públicos pues actualmente la única opción que tienen es realizar una consumición en un restaurante para poder ir al baño, algo que disgusta a este segmento de turistas.

#### *Actuación 2: Aumento de zonas de reciclaje*

Mediante el trabajo de campo realizado en el municipio de Benidorm, se observó que ambas playas cuentan con escasas zonas de papeleras de reciclaje, sobre todo la playa de Poniente. Es necesario dotar de mayor cantidad de papeleras de reciclaje las playas del destino y concienciar a los turistas que las visiten para que depositen sus residuos en ellas. Es cierto que actualmente con la pandemia Covid-19 se recomienda que no haya papeleras en la arena de las playas, sino en el exterior, para que las personas guarden sus residuos y los depositen a la salida de estas. Sin embargo, esto es claramente perjudicial y daña la limpieza y la imagen de las playas, pues muchas personas acabarán depositando sus residuos en la arena. Por lo tanto, es necesario la implantación de un mayor número de papeleras de reciclaje para evitar que esto siga ocurriendo.

#### *Actuación 3: Zonas de ducha*

Por otro lado, destaca la ausencia de duchas en las playas de Benidorm, siendo estas muy necesarias sobre todo en verano para que los turistas y población que visite las playas pueda hacer uso de estas. Es interesante su implantación en al menos 13 de los 49 accesos con pasarela con los que cuenta la playa de Poniente y en 6 de los 21 accesos con los que cuenta la playa Levante, para que, de esta forma, por cada 3 accesos el visitante a la playa pueda contar con una ducha.

#### *Actuación 4: Implantación de chiringuito o quiosco*

Finalmente, la playa de Levante y la playa de Poniente no cuentan con ningún chiringuito o quiosco dentro de las playas que se dedique a la venta de comida y bebida para las personas que las visitan. Es cierto que en 2013 el ayuntamiento de Benidorm tuvo la iniciativa de implantar 2 de estos, pero no se llevó a cabo debido a la opinión contraria del sector de la hostelería en el municipio. Aun así, es necesaria su implantación para un mejor servicio en las playas, quizás sería conveniente que fueran empresarios hosteleros locales los que gestionaran estos chiringuitos, pero hoy en día la mayoría de las playas cuentan con este servicio y sería clave para favorecer a la imagen de sus playas y a la competitividad turística del destino.



## **Medida 2 – Compromiso Sostenible**

Benidorm es un destino turístico que lleva a cabo un gran número de acciones sostenibles como se han podido ver en el análisis competitivo en el respectivo apartado referente a la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer en este ámbito teniendo en cuenta la importancia de la sostenibilidad hoy en día.

### *Actuación 1: Compromiso con el medio ambiente*

Es necesario un mayor compromiso de las empresas con el medio ambiente de forma que aumente la concienciación en aspectos de reducción del consumo de energía y agua, una mejor gestión de los materiales o recursos peligrosos y la total consideración del medio ambiente como una de las partes más importantes para la gestión de las empresas.

Para conseguir un mayor compromiso, se podrían realizar campañas de sensibilización con el medio ambiente y ofrecer a las empresas formación ambiental para sus trabajadores de forma gratuita, e incluso recompensar de alguna forma a aquellas empresas que mejoren su compromiso con el medio ambiente. Se podrían realizar auditorías energéticas cada cierto periodo de tiempo para comprobar qué empresas mejoran y conocer aquellas que tengan una responsabilidad social empresarial.

### *Actuación 2: Huella Ecológica*

Por otro lado, sería interesante dar a conocer al turista el indicador de sostenibilidad de la huella ecológica. Se trata de un indicador que mide el impacto que las personas tenemos sobre el entorno para contribuir con el medio ambiente. Este aspecto se tiene muy en cuenta en varias empresas de Benidorm y sería una gran actuación que los turistas que visiten la ciudad conozcan de qué se trata y cómo pueden reducir su huella ecológica para contribuir a la sostenibilidad ambiental del destino.

### *Actuación 3: Energía limpia*

Es de gran importancia que desde el Ayuntamiento de Benidorm se planteen priorizar la energía limpia como fuente de energía principal en el destino, es decir, tratar de que toda la energía eléctrica que se consume en la ciudad sea energía que no provenga de combustibles fósiles, sino que sea energía renovable, realizando acuerdos con compañías eléctricas que prioricen este tipo de energía y lo puedan facilitar.

#### *Actuación 4: Saneamiento y tratamiento de aguas*

Finalmente, en temas de saneamiento y tratamiento de aguas, Benidorm cuenta con la Estación Depuradora de Aguas Residuales (EDAR) pero quizás no está adecuada a la cantidad de demanda que recibe Benidorm debido a que cuenta con depuradoras para el tratamiento de aguas de la población local y de los turistas que recibe Benidorm en los meses de temporada alta, y en estos meses cumple su función pero en los meses de invierno la EDAR hace un menor uso de las depuradoras, lo que supondrá un gasto económico que quizás no se amortiza en ese periodo de tiempo. Es necesario encontrar una solución a esto para intentar mejorar el saneamiento de las aguas que la sostenibilidad demanda en Benidorm.

### **Medida 3 – Comercio**

#### *Actuación 1: Comercio en zona de playa*

Otro de los aspectos que se podrían mejorar en Benidorm es el comercio. La mayoría de las tiendas que encontramos en el destino, sobre todo en las zonas cercanas a la playa, son negocios chinos, tiendas de segunda mano y baratijas y hay que tener en cuenta que estas son las zonas más frecuentadas por los turistas y las que dan, en gran parte, la imagen del comercio de Benidorm.

Cerca del destino se encuentra el centro comercial La Marina, pero para acceder a pie se tarda algo más de una hora. Además, la ciudad no cuenta con apenas comercios locales y tiendas que llamen la atención a los turistas que visitan el destino. Por ello, es necesario cambiar este aspecto y crear un comercio atractivo para mejorar la competitividad turística en la ciudad.

#### *Actuación 2: Apuesta por el comercio local*

Además, se han perdido un gran número de comercios locales y los pocos que quedan acabarán desapareciendo si no se actúa para ayudar al pequeño comercio y para crear nuevos negocios que modifiquen la imagen de Benidorm y ofrezcan al turista algo más que un souvenir de recuerdo.

Es interesante poner en marcha nuevas políticas relacionadas con la economía e innovación que ofrezcan formación a jóvenes emprendedores y les den la oportunidad de mostrar sus ideas para desarrollar nuevos negocios.

## **Medida 4 – Limpieza del Espacio Público**

### *Actuación 1: Mejora de la limpieza en las calles*

Otro de los aspectos en los que más necesita progresar Benidorm es en la limpieza del espacio público. El destino cuenta con servicio de limpieza diaria en sus calles, como muchos otros destinos, pero hay que tener en cuenta que Benidorm no es una ciudad como otras y que recibe grandes afluencias de turistas durante todo el año, lo que conlleva mayor cantidad de basura y de restos que estos depositan en las calles, sobre todo si nos enfocamos en la zona del rincón de Loix (zona inglesa).

Por lo tanto, sería interesante que el Ayuntamiento de Benidorm considerara aumentar el personal de limpieza en las calles del destino principalmente en los meses de verano, estableciendo turnos de limpieza tanto por las mañanas como por las tardes para que la ciudad se encuentre limpia a cualquier hora del día y la imagen del destino no se vea perjudicada.

Por otro lado, para intentar evitar que la ciudad esté sucia durante parte del día, además de aumentar los servicios de limpieza, sería necesaria una concienciación a la población y del turista sobre este aspecto, para que a la larga esto no siga ocurriendo. Se podría llevar a cabo mediante formación sobre medio ambiente como se ha comentado en la segunda medida o dando a conocer la huella ecológica para que aumente la sensibilización con el medio ambiente y la gente no deposite los desechos en el suelo.

## **Medida 5 – Diversificación del producto turístico**

### *Actuación 1: Potenciación del turismo náutico deportivo*

El destino turístico de Benidorm cuenta con una gran oferta complementaria variada y se pueden llevar a cabo un gran número de actividades turísticas. Sin embargo, el destino escasea en actividades relacionadas con el turismo náutico. Aunque cuenta con el puerto deportivo club náutico, este solo tiene 70 amarres, siendo uno de los destinos de sol y playa que menos amarres tiene.

Es importante tener en consideración la necesidad de implantar nuevos amarres que atraigan a turistas o población que precise de su uso. Además, el club náutico cuenta con escuela de remo, vela y kayak en la que se ofrecen cursos para practicar estos deportes, pero, sin embargo, no hay actividad de submarinismo en la zona.

Se pueden aprovechar las grandes playas y calas con las que cuenta Benidorm para potenciar esta tipología turística organizando actividades en las calas y de esta forma conseguir atraer a otro perfil de turista que visite el destino para la práctica de esta actividad.

#### *Actuación 2: Potenciación del senderismo*

Por otra parte, el senderismo es una práctica que se encuentra en auge en la actualidad. Considerando los espacios naturales con los que cuenta Benidorm y sus senderos, sería una buena opción ofrecer rutas de senderismo como actividad complementaria al turista en sus vacaciones para que conozcan más a fondo el territorio de Benidorm y puedan disfrutar más de él.

### **Medida 6 – Imagen de la ciudad**

El destino de Benidorm ha evolucionado favorablemente a lo largo de los años. Sin embargo, su imagen se sigue viendo perjudicada en muchas ocasiones, representando un destino masificado y un destino repleto de ingleses que no respetan la ciudad.

#### *Actuación 1: Aumento de la seguridad en zonas determinadas*

Puesto que se conocen los grandes problemas que se producen en la zona del Rincón de Loix (zona inglesa), una de las medidas que sería conveniente llevar a cabo sería un mayor control de la zona, sobre todo en épocas de temporada alta, para evitar que no se produzcan principalmente actos de vandalismo, agresiones sexuales y tráfico de drogas en la zona.

El Rincón de Loix es una zona que aporta grandes beneficios económicos al destino, pero se debe aumentar la seguridad en ella y si es necesario establecer restricciones para mejorar y acabar con la mala imagen que se da del destino en esta zona. Esto se puede llevar a cabo implantando un mayor número de cámaras de vigilancia y drones tecnológicos en la zona para que en caso de que se produzca una situación de amenaza, las autoridades locales puedan actuar ágilmente para garantizar la seguridad de la población local y de los turistas.

### **Medida 7 – Gastronomía**

#### *Actuación 1: Potenciación de la gastronomía local*

Actualmente, Benidorm cuenta con 632 restaurantes, uno de ellos poseedor de una estrella michelín. Sin embargo, no se encuentra ninguna distinción Sol Repsol, que como se ha comentado en la caracterización, es una distinción de excelencia culinaria a nivel nacional.

Es interesante llevar a cabo esta medida mediante la motivación de los restaurantes de categoría 1 y 2 tenedores a que alcancen esta calificación, de forma que se ofrezcan incentivos o bonificaciones a aquellos restaurantes que consigan el Sol Repsol ya que favorecerá a la competitividad turística del destino, despertarán una necesidad en el turista por visitar estos restaurantes de mayor excelencia y mejorará la imagen turística de Benidorm.

## **Medida 8 - Portales Web**

### *Actuación 1: Mejora de información digital en transporte público*

En la actualidad Benidorm cuenta con varias opciones referentes al transporte público para acceder y desplazarse por el destino. Por un lado mediante autobús, bien la estación de autobuses de la ciudad o bien mediante la línea urbana de transporte. Por otro lado, mediante el Tram metropolitano de Alicante. Sin embargo, el destino de Benidorm no cuenta con un portal web propio de información clara acerca de los horarios y las formas de movilidad mediante transporte público de las que puede disponer el turista.

Es cierto que la Fundación de Turismo de Benidorm cuenta con un apartado en su portal web referente a la información de transporte urbano. Sin embargo, esta sección se podría hacer más visible de forma que al entrar al portal se localice al instante y facilite la información necesaria de forma inmediata

Además, es necesario para el turista y para la población local, la creación de una aplicación, “Movilidad Benidorm”, en la que se encuentren las diferentes opciones de desplazamiento mediante transporte público junto con los horarios correspondientes para hacer uso de este. De esta forma será mucho más fácil que los turistas que visiten la ciudad puedan moverse y frecuentar recursos turísticos mediante el transporte urbano de la ciudad.

### *Actuación 2: Mejora del portal web del Ayuntamiento de Benidorm*

El portal web del Ayuntamiento de Benidorm, cuenta con varias secciones referentes a áreas municipales, noticias, avisos y trámites del Ayuntamiento en sí. Además, cuenta con acceso directo a la web de la Fundación de Turismo de Benidorm. En cambio, se ha comprobado que muchas veces, el portal web falla y no deja acceder a muchas de las secciones que posee y, además, varias noticias publicadas de años anteriores no se encuentran visibles al acceder mediante enlace web propio. Así pues, se debe prestar atención a esto e intentar mejorar los servidores que se encargan del funcionamiento de la web.

## 11. Conclusiones

Gracias al Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) de 1956 promovido por el entonces alcalde del municipio de Benidorm D. Pedro Zaragoza, se estableció un modelo de ordenación del territorio que preparaba al municipio de Benidorm para lo que estaba por llegar. Este modelo fue el detonante de un proceso de cambio del destino, pasando de ser un municipio basado en el sector primario a convertirse poco a poco en lo que hoy en día es Benidorm. El modelo de planificación vertical establecido y su correcta ordenación del territorio concentrada, convirtieron a Benidorm en un destino turístico capaz de acoger a millones de turistas durante todo el año y satisfacer las necesidades de estos y de la población local simultáneamente.

A partir de entonces, Benidorm ha evolucionado de forma constante con una competitividad turística ligada a su desarrollo como destino. Los principales factores que favorecieron a la competitividad del municipio empezaron con la creación del parque temático Terramítica que permitió el desarrollo urbanístico de las zonas alejadas del centro de la ciudad. Además, los posteriores parques temáticos construidos junto con dos campos de golf y la declaración del Parque Natural de la Sierra Gelada como figura de protección, contribuyeron al aumento de la competitividad del destino turístico y a la atracción de nuevos segmentos de demanda. La creación de la Fundación Visit Benidorm como ente privado que gestiona la promoción turística del destino también es un factor clave en la competitividad de Benidorm, permitiendo llevar a cabo una mejor gestión independiente a cerca de la promoción turística del destino.

Por otro lado, la importancia de las TIC y las facilidades que estas ofrecen en cuanto a la gestión en los destinos turísticos, junto a la creación del Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas con sede en Benidorm, fue un factor que impulsó a que el destino se adhiriera en 2018 a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunidad Valenciana, convirtiéndose entonces en un Destino Turístico Inteligente y aumentando su competitividad con la mejora de la gestión de la ciudad mediante el uso de herramientas tecnológicas y el uso de la tecnología *Big Data* en diferentes puntos del territorio, siendo hoy en día un DTI pionero a nivel internacional.

El presente proyecto ha favorecido a conocer más a fondo el destino turístico de Benidorm mediante un análisis cualitativo de los diferentes factores que inciden en la competitividad del destino, posicionándolo competitivamente, analizando diferentes determinantes, analizando la demanda del destino, conociendo a sus principales competidores y estudiando la innovación y la sostenibilidad ambiental de Benidorm. Por otro lado, se establece un diagnóstico de competitividad

sintetizando las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del destino, que ayudan a poner en marcha estrategias de mejora.

Los resultados hallados en la investigación señalan el alto grado de competitividad del destino de Benidorm y su capacidad para adaptarse a cualquier cambio. Por lo tanto, haciendo referencia a las tres hipótesis formuladas en la metodología se corrobora que la hipótesis que representa a Benidorm ante un nuevo escenario competitivo es la siguiente:

- *Hipótesis 2* - Benidorm es un destino turístico altamente competitivo. Requiere de actuaciones que ayuden a mejorar la competitividad turística en diferentes ámbitos para hacer de este un municipio con una competitividad superior.

Se acepta esta hipótesis, a la vista del análisis realizado, estableciendo que Benidorm es un destino turístico altamente competitivo, pero con aspectos a mejorar para aumentar su competitividad turística. Una vez corroborada la hipótesis, se da respuesta a la segunda pregunta de investigación planteando ocho medidas en referencia a la dotación de servicios en las playas, compromiso sostenible, comercio, limpieza del espacio público, diversificación del producto turístico, imagen de la ciudad, gastronomía y portales web.

Benidorm es destino turístico referente tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Con las medidas presentadas en el presente proyecto de investigación, compuestas cada una de ellas por diferentes actuaciones, se pretende asistir a una mejora de la competitividad turística del destino en diversas dimensiones, contribuyendo a que Benidorm se posicione en primer lugar en el ranking de destinos turísticos de sol y playa nacionales y favoreciendo a que el destino afronte nuevos retos y haga frente al nuevo escenario competitivo actual.

## Bibliografía y referencias electrónicas

- Alba, López, J. (2017). Plan de Transporte Urbano Sostenible de Benidorm. Consultora Pmus & Civil, 01-320.
- Ayuntamiento de Benidorm. (2020). *Benidorm en Cifras – Demanda*. Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwivnt\\_RoaPwAhXioFwKHaLyC4MQFjACegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.visitbenidorm.es%2Fbd%2Farchivos%2Farchivo1131.pdf&usg=AOvVaw2sBXoJivARMk4qnTn4FYd0](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwivnt_RoaPwAhXioFwKHaLyC4MQFjACegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.visitbenidorm.es%2Fbd%2Farchivos%2Farchivo1131.pdf&usg=AOvVaw2sBXoJivARMk4qnTn4FYd0)
- Ayuntamiento de Benidorm. (2020). *Ciudadano – Las banderas Qualitur Ondeán las Playas de Benidorm*. Recuperado de: <https://benidorm.org/es/articulo/las-banderas-qualitur-ondean-las-playas-benidorm>
- Baños, P. J., y Jiménez, F. K. A. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 977-995.
- Bravo Cabria, M. S. (2004). “La competitividad del sector turístico”. Boletín Económico. Banco de España, 9:1-18.
- Cámara Alicante (Febrero, 2021). *Panorámica Alicante – Situación y Perspectivas*. Recuperado de: <https://www.camaralicante.com/wp-content/uploads/2021/03/2021-02-ge-panoramica.pdf>
- Chavarría, H., Sepúlveda, S. & Rojas, P. (2002). *Competitividad* (Vol. 1). IICA.
- Codas, M. B. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, 3(8), 75-82. [Redalyc.Evolución del Concepto de Competitividad](#)
- Crouch, C. I. y Ritchie, J.R.B. (1999): “Tourism, competitiveness and societal prosperity”. *Journal of Business Research*, 44:137-152.
- Diéguez, I. C., Gueimonde, A. C., Sinde, A. C., y Blanco, L. C. (2015). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR-Revista de Cultura e Turismo*, 5(2), 101-124.
- Dwyer, L. y Kim, C. (2003): «Destination Competitiveness: Determinants and Indicators», *Current Issues in Tourism*, v. 6, pp. 369-414.
- Fundación Visit Benidorm. (2021). *Playas y Calas de Benidorm*. Recuperado de: <https://www.visitbenidorm.es/ver/144/playas-y-calas-de-benidorm.html>



- Garau Taberner, J. (2006): “Propuesta de dos índices para la mediación de la competitividad de los destinos de sol y playa del Mediterráneo: avance de resultados desde el punto de vista de la demanda”. XV Simposio Internacional de turismo y ocio, ESADE-Fira Barcelona, 3 de mayo de 2006.
- Gaviria, M., Iribas, M., J., Sabbah, F. y Sanz Arranz, J. R. (1977): Benidorm ciudad nueva. Madrid, Editora Nacional.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.
- Grupo BCC. (15 de mayo, 2020). *Michael E. Porter*. Recuperado de: <https://grupobcc.com/speakers/michael-e-porter/>
- Hassan, Salah (2000). “Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry.” *Journal of Travel Research*, 38 (February): 239-245.
- Home, H. A. (2016). Competitividad: concepto y evolución histórica. *Revista de Economía & Administración*, 14-28.
- Hosbec (2019). *Hosbec Hotel Monitor 2019*. Recuperado de: <https://infogram.com/2019-hosbec-monitor-1hxr4zrkol7q6yo?live>
- Hosbec (2021). *Nota de prensa - Hosbec presenta al Consell la radiografía del desastre del sector hotelero y la inaplazable necesidad de poner en marcha un plan de rescate*. Recuperado de: <https://mailchi.mp/b5ea67146e87/hosbec-presenta-al-consell-la-radiografa-del-desastre-del-sector-hoteleroy-la-inaplazable-necesidad-de-poner-en-marcha-un-plan-de-rescate-10134845>
- Instituto Nacional de Estadística. (01 de enero, 2019). *Benidorm. Nomenclátor. Relación de unidades poblacionales*. Recuperado de: [https://www.ine.es/nomen2/index.do?accion=busquedaAvanzada&entidad\\_amb=no&codProv=03&codMuni=31&codEC=0&codES=0&codNUC=0&denominacion\\_op=like&denominacion\\_txt=&L=0](https://www.ine.es/nomen2/index.do?accion=busquedaAvanzada&entidad_amb=no&codProv=03&codMuni=31&codEC=0&codES=0&codNUC=0&denominacion_op=like&denominacion_txt=&L=0)
- Instituto Nacional de Estadística. (01 de enero, 2020). *Gasto de los turistas internacionales según comunidad autónoma de destino principal*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10839>
- Instituto Nacional de Estadística. (26 de mayo, 2020). *Indicadores Urbanos – Notas de Prensa*. Recuperado de: [https://www.ine.es/prensa/ua\\_2020.pdf](https://www.ine.es/prensa/ua_2020.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística. (01 de enero, 2021). *Gasto turístico – Resultado por Comunidades Autónomas*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10839#!tabs-grafico>
- Ivars, B. J. A. (2013). El modelo turístico de Benidorm: singularidad y retos del futuro. *Papers de turismo*, v. 54, pp. 17-24.
- Soares, J. C., Ivars-Baidal, J., y Gândara, J. M. (2015). La evolución de destinos turísticos litorales consolidados. Análisis comparado de Balneario Camboriú (Brasil) y Benidorm (España).
- Mazón, M. T. (2010). Benidorm. Un destino turístico de altura. *Revista de Investigaciones turísticas*, v. 2, pp. 8-22.
- Mazón, M. T., Delgado, L. E., y Hurtado, J. A. (2012). El éxito de un destino turístico: El Benidorm de Mario Gaviria. *Revista da Casa da Geografia de Sobral*, v. 14, pp. 81-95.
- Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de: <https://www.agenda2030.gob.es/objetivos/home.htm>
- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2020). *Red de carreteras de la Comunidad Valenciana*. Recuperado de: <https://www.mitma.gob.es/carreteras>
- Muller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, (56), 137-148.
- Orellana Nirian, P. (02 de agosto, 2015). *Sostenibilidad*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/sostenibilidad.html>
- Organización Mundial del Turismo. (18 de marzo, 2021). *Tourism Definitions – Competitividad de un destino turístico*. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>
- Organización Mundial del Turismo. (18 de marzo, 2021). *Tourism Definitions – Destino turístico*. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>
- Portal de información Argos. (Enero, 2021). *Banco de Datos Municipal – Lugares de interés*. Recuperado de: [http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos\\_mun/DMEDB\\_MUNDATOSGENERALES.Dibujapagina?aNMunId=3031&aVLengua=C](http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_MUNDATOSGENERALES.Dibujapagina?aNMunId=3031&aVLengua=C)

Portal de información Argos. (Enero, 2020). *Banco de Datos Municipal - Datos estadísticos – General Benidorm*. Recuperado de:  
[http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos\\_mun/DMEDB\\_MUNDATOSINDICADORES.DibujaPagina?aNMunId=3031&aNIndicador=2&aVLengua=C](http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_MUNDATOSINDICADORES.DibujaPagina?aNMunId=3031&aNIndicador=2&aVLengua=C)

Portal de información Argos. (Marzo, 2021). *Banco de Datos Municipal – Datos estadísticos – Trabajo en Benidorm*. Recuperado de:  
[http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos\\_mun/DMEDB\\_MUNDATOSINDICADORES.DibujaPagina?aNMunId=3031&aNIndicador=3&aVLengua=c](http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_MUNDATOSINDICADORES.DibujaPagina?aNMunId=3031&aNIndicador=3&aVLengua=c)

Portal estadístico de la Generalitat Valenciana. (31 de diciembre, 2020). *Oferta turística municipal y comarcal de la Comunitat Valenciana 2020. Ficha municipal – Benidorm*. Recuperado de: <http://pegv.gva.es/auto/scpd/web/FICHAS/Fichas/03031.pdf>

Porter, Michael. (1985). “*Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*”. México: Editorial Compañía Continental

Porter, Michael. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona. Ed. Plaza y Janés

Ritchie, J. R. B y Crouch, G.I. (2003): *The Competitive Destination. A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing, Wallingford (Reino Unido).

Sánchez Galán, J. (30 de julio, 2015). *Ventaja comparativa*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>

Sevilla Arias, A. (10 de diciembre, 2016). *Ventaja competitiva*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. (2019). *Destino Turístico Inteligente – Red DTI – Benidorm (Comunidad Valenciana)*. Recuperado de:  
<https://www.destinosinteligentes.es/destinos/benidorm-comunidad-valenciana/>

Verdú Marín, J. (2020). *Xaló, Destino Turístico Inteligente*. Vall del Pop.

Weather Spark. (2020). *El Clima promedio en Benidorm – España*. Recuperado de:  
<https://es.weatherspark.com/y/42557/Clima-promedio-en-Benidorm-Espa%C3%B1a-durante-todo-el-a%C3%B1o>

World Economic Forum. (2019). *Ranking de competitividad*. Recuperado de:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)

World Economic Forum. (2019). *14 pilares de competitividad (España)*. Recuperado de:  
<http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/country-profiles/#economy=ESP>

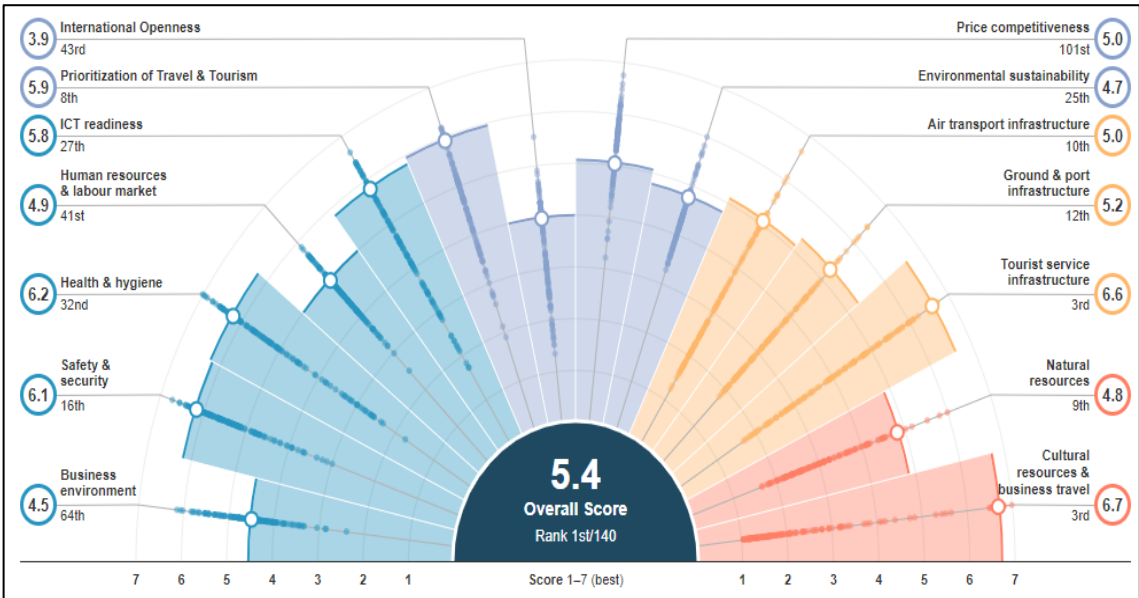
Anexos

Anexo 1: *Objetivos de Desarrollo Sostenible*



Fuente: Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (2015)

Anexo 2: *14 Pilares de Competitividad – (Análisis de España)*



Fuente: World Economic Forum (2019)

### Anexo 3: Ranking de Competitividad Foro Económico Mundial (2019)

Travel & Tourism Competitiveness Index

Show: All Economies

Info	▲ Rank / 140	Country / Economy	Value (1–7 (best))	Trend	Dist. from highest
i	1	Spain	5.4		
i	2	France	5.4		
i	3	Germany	5.4		
i	4	Japan	5.4		
i	5	United States	5.3		
i	6	United Kingdom	5.2		
i	7	Australia	5.1		
i	8	Italy	5.1		
i	9	Canada	5.1		
i	▼ 10	Switzerland	5.0		

*Fuente: World Economic Forum (2019)*

### Anexo 4: Ranking de Competitividad – Goorochurn y Sugiyarto

	Mean	SD	Top 5 countries	Bottom 5 countries
Price competitiveness indicator	64.4	21.0	Indonesia, Zimbabwe, Nicaragua, China, Philippines	Switzerland, Japan, Kuwait, Israel, Sweden
Human tourism indicator (HTI)	11.3	14.8	Austria, Malta, Cyprus, Bahrain, Singapore	Bangladesh, Algeria, India, Brazil, Ethiopia
Infrastructure indicator	50.4	19.0	USA, Canada, Sweden, Iceland, Australia	Azerbaijan, Turkmenistan, Tunisia, Israel, Georgia
Environment indicator	65.5	14.2	UK, Norway, New Zealand, Finland, Spain	Côte D'Ivoire, Kuwait, Turkmenistan, Trinidad & Tobago, Bahrain
Technology indicator	19.1	22.7	Sweden, Norway, Iceland, USA, Finland	Chad, Ethiopia, Burkina Faso, Bangladesh, Cameroon
Human resources indicator	71.3	23.9	New Zealand, UK, Netherlands, Sweden, Finland	Burkina Faso, Ethiopia, Chad, Bangladesh, Benin
Openness indicator	46.8	24.7	Ireland, Malta, Cyprus, Malaysia, Singapore	Bangladesh, Benin, Burkina Faso, Chad, Tanzania
Social development indicator	32.3	22.7	Sweden, Australia, Finland, USA, Norway	Ethiopia, Burkina Faso, Chad, Benin, Tanzania
Aggregate tourism index	33.6	18.0	USA, Sweden, Norway, Finland, Australia	Burkina Faso, Chad, Benin, Ethiopia, Cambodia

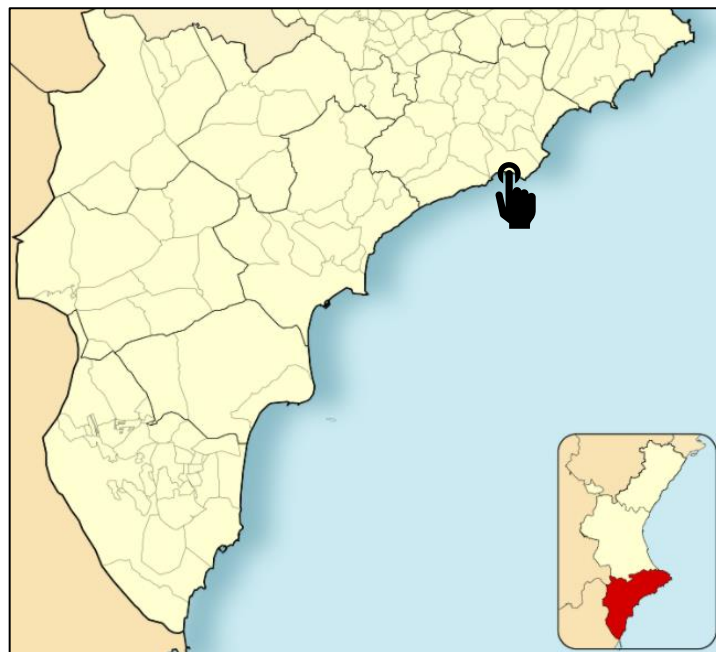
*Fuente: Goorochurn y Sugiyarto (2005)*

### **Anexo 5: Cuestionario Entrevistas**

1. Teniendo en cuenta que Benidorm es un destino altamente competitivo, ¿qué factores considera que son claves y que le han proporcionado dicha consideración?
2. Teniendo en cuenta el informe de competitividad que ha elaborado exceltur, se establecen las siguientes afirmaciones:
  - “Benidorm en general no apuesta por una excelencia del modelo alojativo porque sólo cuenta con 3 hoteles de 5\*”, ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿cuál es su opinión al respecto?
  - “Se considera que apenas existe esfuerzo presupuestario municipal a favor del turismo en el destino”. ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿cuál es su opinión al respecto?
3. Como ya sabemos, la pandemia ha sido un duro golpe para el sector turístico.
  - ¿De qué forma cree que más ha afectado a la economía de Benidorm? ¿Qué aspectos del turismo cree que han sido más afectados?
  - ¿Qué previsiones tiene el sector respecto a la atracción de turistas en los próximos meses?
  - En su opinión, ¿Qué actuaciones pueden ser claves para atraer al turista?
  - ¿En cuántos años estima que se llegará a la total recuperación del municipio?
4. Dada su experiencia y conocimientos del sector ¿qué aspectos piensa que se pueden reforzar para la mejora de la competitividad en Benidorm hoy en día? ¿por qué?

*Fuente: Elaboración propia*

### **Anexo 6: Mapa de localización municipio de Benidorm**



*Fuente: Elaboración propia*

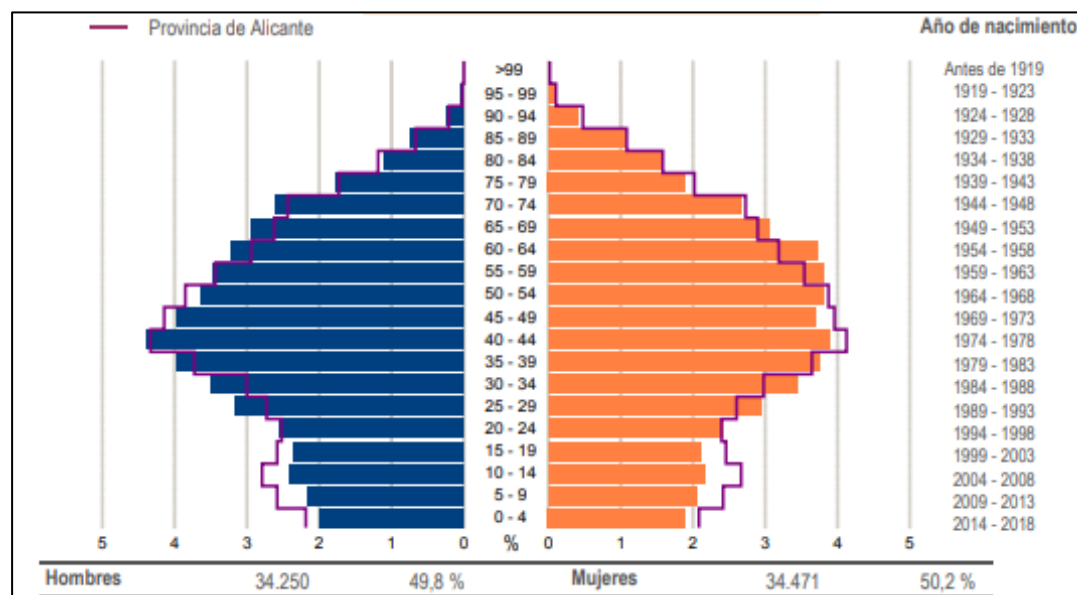


### Anexo 7: Carreteras de acceso al municipio de Benidorm



Fuente: Ministerio de transportes, Movilidad y Agenda Urbana (2020)

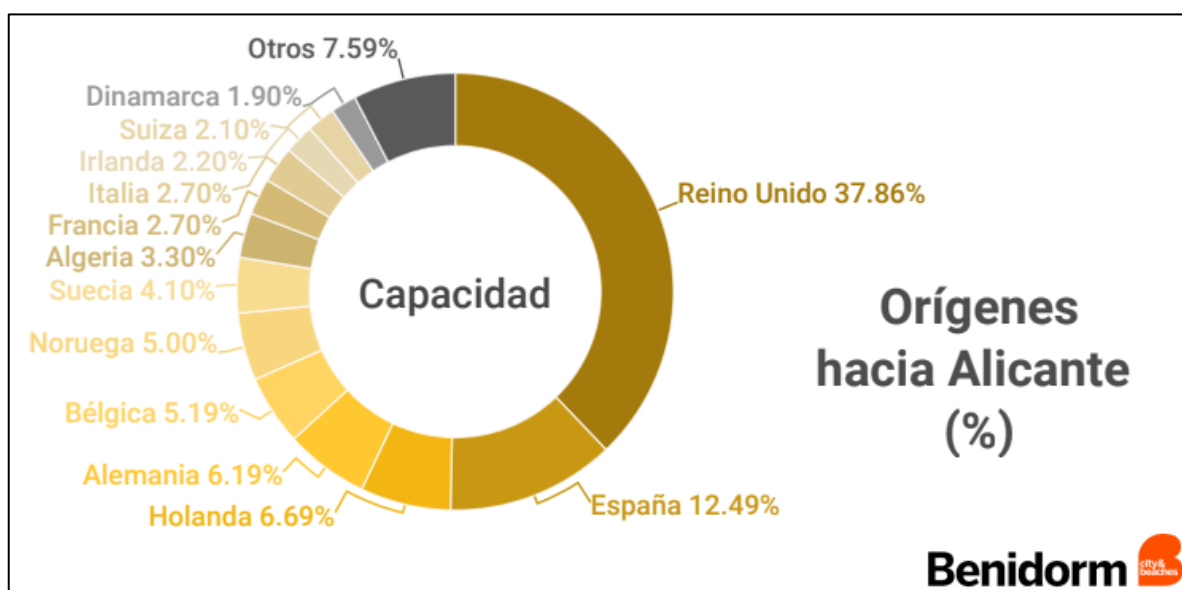
### Anexo 8: Pirámide Poblacional de Benidorm (2019)



Fuente: Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana (2020).

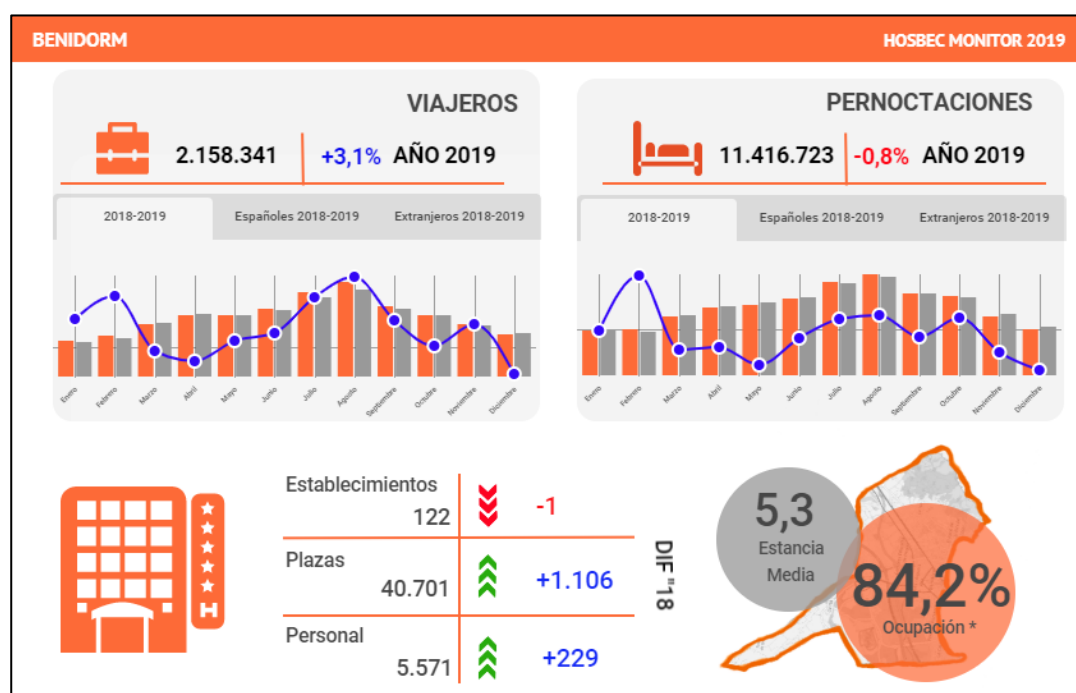


### Anexo 9: Segmentación de la demanda por países



Fuente: Fundación de Turismo de Benidorm (2019)

### Anexo 10: Monitor de demanda 2019



Fuente: Hosbec (2019)